TURING

New Riders

Digital Product Management

Design Websites and Mobile Apps That Exceed Expectations

产品经理必知必会



【美】Kristofer Layon○著　雷雨○译

创意、技术、业务三位一体

让产品超越用户期望，让卓越水到渠成

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

图灵社区的电子书没有采用专有客户端，您可以在任意设备上，用自己喜欢的浏览器和PDF阅读器进行阅读。

但您购买的电子书仅供您个人使用，未经授权，不得进行传播。

我们愿意相信读者具有这样的良知和觉悟，与我们共同保护知识产权。

如果购买者有侵权行为，我们可能对该用户实施包括但不限于关闭该帐号等维权措施，并可能追究法律责任。

“培养与用户的共鸣，开发一件他无法割舍的产品，而不只是一件你自己想制作的产品。从本杰明•富兰克林到史蒂夫•乔布斯，这一理念一脉相承，始终未曾改变……”

——惠特尼•赫斯，用户体验导师，Vicarious Partners公司创始人

“数字时代，日新月异，所有身处IT行业的人都需要紧跟不断变化的形势来改进自己的工作流程。这本《产品经理必知必会》清晰指明了如何才能打造成功的互联网产品。”

——布莱德•弗雷斯特，网页设计师，咨询师

“Kristofer这本书简明扼要，让我了解了成为一名产品经理应该做好哪些准备工作、都有哪些职责。推荐给所有对产品管理感兴趣、希望成为产品经理的读者！”

——塔西德•艾哈迈德，产品经理

作者简介

Kristofer Layon

资深产品设计师、产品经理，目前任职于移动产品开发公司Red Stamp，负责产品管理和用户体验设计。

个人网站：kristoferlayon.com。

TURING

产品经理必知必会

【美】Kristofer Layon○著　雷雨○译

Digital Product Management

Design Websites and Mobile Apps That Exceed Expectations

人 民 邮 电 出 版 社
北　京

图书在版编目（CIP）数据

产品经理必知必会 / （美）雷昂（Layon,K.）著；雷雨译. -- 北京：人民邮电出版社，2015.1
ISBN 978-7-115-37433-2

Ⅰ. ①产… Ⅱ. ①雷… ②雷… Ⅲ. ①电子商务－商业企业管理－产品管理 Ⅳ. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第256678号

内 容 提 要

在 Web 和移动开发周期越来越短的今天，决定成功的不仅仅是对项目层面属性的关注。如何在众多应用中脱颖而出，如何让网站黏住访客？本书作者、出身设计师的产品经理 Kristofer Layon 将告诉你产品制胜的关键因素，指导你做出超乎用户期望的卓越产品。

本书适合产品经理以及所有需要负责考虑产品管理职责的人士。

◆ 著　　　　[美] Kristofer Layon
　译　　　　雷　雨
　责任编辑　朱　巍
　执行编辑　陈婷婷
　责任印制　杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
　邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
　网址　http://www.ptpress.com.cn
　北京　　　　　　印刷

◆ 开本：880×1230　1/32
　印张：5.25　　　　　　彩插：2
　字数：113千字　　　　 2015年1月第1版
　印数：1－4 000册　　　 2015年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2013-8805号

定价：39.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

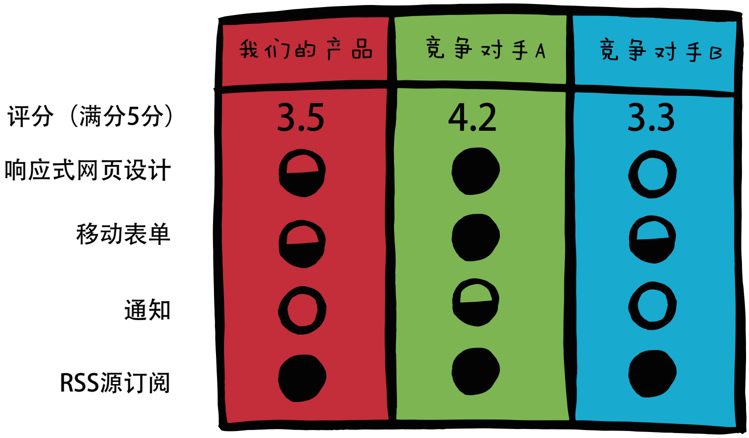


图2–2　用哈维球图比较相似竞争产品之间的功能和性能。该图还包括一个5分制的评分体系。通过这种方式来比较功能，并将其与评分关联起来，你就可以有说服力地确定优先做哪些设计和开发

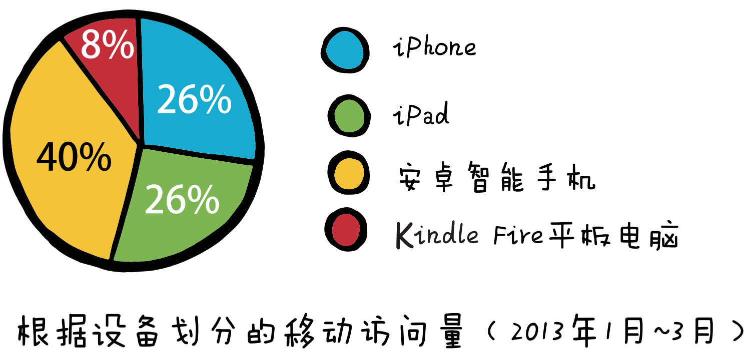


图7–3　本图显示了来自不同移动设备的访问情况，饼图使数据易于理解

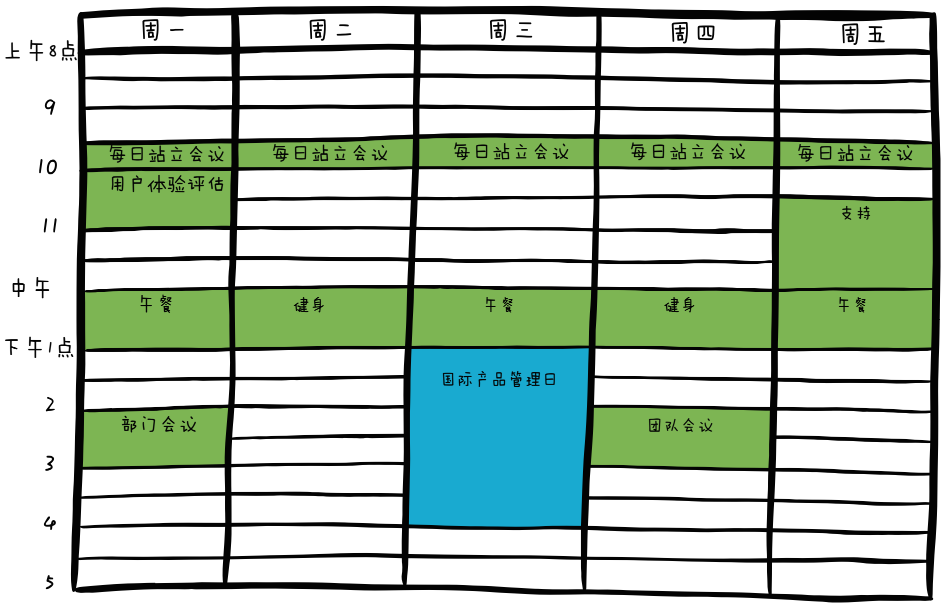


图8-1 认真对待产品管理工作，就像对待其他重要会议和任务一样，把这些管理工作放进你的日程表中

版 权 声 明

献　词

十年前我在明尼苏达大学设计、住宅及服装系取得了交互设计硕士学位，谨以此书献给那里的教职员工以及我的同学。感谢他们传授给我知识，更感谢他们让我在数字产品设计日新月异的环境里，拥有继续学习的欲望和技能。

序

2008 年的一天，加勒特 · 坎普的手臂举累了都没打到一辆出租车。这位企业家在旧金山的街道上为打车花费了太多的时间，由此产生了一个想法，打算启动一个豪车分时共享服务，谁不希望在会面时闪亮登场呢？

坎普看到一个明显的问题，并用一个移动应用来解决这个问题，让你能随时随地预约到出租车。今天，这个数十亿美元的跨国生意被称为 Uber。不知道你究竟在哪里？手机 GPS 会告诉你。没有足够的现金？可以用保存的信用卡自动支付账单和小费。不想浪费钱坐豪华轿车？现在 Uber 能以较低的费率提供传统的车辆及混合动力车。对搭乘陌生人的车感到不安？在接受服务之前先查看司机的评分，之后会要求你对司机的服务做出评分，同样司机也会对你评分，这样就改进了每个人的体验。

一个司机最近告诉我，为 Uber 工作挽救了他的婚姻：“现在我掌控自己的时间，开着漂亮的车子，不再担心是谁坐在我的后座上了。”一些司机认为 Uber 将他们的收入提高了 30%。

伟大的产品可以解决买家和卖家的某个问题。这个产品可能发轫于

一个疯狂的想法，但随着时间的推移它可以彻底改变整个行业，并永远改变人们的行为。

伟大的产品会在某种程度上让你更快、更聪明、更强大、更洁净或者更优秀。它可以让你把你最喜欢的 5000 首歌随身携带，追踪你晨跑的精确速度和距离，或者了解听众对会议主持人发言的内心想法。它可以帮助你快速切碎奶酪块，把一个苹果完美地八等分，或用魔法笔去除污渍。

花点时间环顾四周，数一数你每天使用的产品的数量。我数了有 50 个。你生活中无法或缺的发明简直无处不在：客厅、办公室、卫生间以及会议室。所有这些地方都包括了那些认为能将事情做得更好的人们的智慧和勤劳工作。

只要人类还存在，我们就一直在用有形产品填补周遭。过去十年里，我们一直在用虚拟物品填补自己的口袋和钱包。但无论这些产品是实体的还是数字的，有一件事毋庸置疑：这些产品都要占用空间。而空间是有限的，这意味着每当你决定把新的产品带入生活，这些空间就无法被别的东西所用。

考虑这种情况：你不太可能在床头柜上放两盏灯，也不太可能在手腕上戴上两个追踪器。产品迫使你做出以下决定：你想要什么，你需要什么，以及你愿意投入什么（时间、金钱和精力）。每次遇到新产品的时候，你都会做复杂的成本效益分析，除非你决定留下它。

作为制作产品的人，你的目标是让人直截了当地决定购买并使用你的创意。不论身处哪个行业，采用何种形式，文化背景如何，目标受众是谁以及如何定价，决定产品成功与否的都只有一个因素，那就是它的目的。

目的是某件事物存在的原因，是你的产品试图解决的问题。目的将预期用途、预期收益和预期意义组合在一起。目的是值得拥有和使用的价值。如果产品缺乏内在价值，你又如何指望它经得起时间的考验呢？

产品管理是制作一件有目的的产品的艺术和科学。它结合了设计的创意与商业的分析。它提炼目标，定义策略，排定功能优先级，关注设计，协调开发，优化测试，并缩短产品上市时间。

那么，如何找到你的目的？如何确保你的产品会具有价值？肯定不能依据猜测！等等，不是所有的产品管理都有一些猜测的成分吗？很多组织的确会这么做，但这种方式并不是绝对的。大多数受人欢迎的产品的团队，无论是数字产品还是实体产品，都有一个占主导地位的品质，即引起共鸣。

共鸣是一种感受别人的感觉的能力。设身处地从别人的角度看世界：他想要什么，他需要什么，他愿意投入什么让自己的生活更美好。培养与用户的共鸣，开发一件他无法割舍的产品，而不只是一件你自己想制作的产品。

从本杰明·富兰克林到史蒂夫·乔布斯，这个过程始终未曾改变，其中有血、有汗、有泪水。明晰目的，了解客户，解决棘手的问题，让我们创造一个更美好的世界。

惠特尼·赫斯

用户体验导师，Vicarious Partners 公司创始人

www.whitneyhess.com

2013 年 9 月 25 日

引　言

作为一名 Web 或者移动项目的设计师或开发者，你已经很懂规矩了。你知道我指的是什么——你在设计、开发和推出一个新网站或应用时务必遵守的既定的、善意的最佳实践：

- 它能被访问吗？
- 它是否符合客户的品牌和设计指导方针？
- 它是否看起来很不错，有着简单愉快的用户体验？
- 文案写作是否遵循了良好的内容策略？
- CSS、HTML、JavaScript 或其他代码是现代的并且符合标准吗？
- 如果是网站，采用了自适应设计支持不同大小的屏幕吗？
- 网站或应用通过可用性测试了吗？
- 用于跟踪用户行为的分析代码是否放在了正确的地方？

- ➔ 是否有社交媒体整合以及其他策略，来确保人们能很容易找到并使用网站或应用？
- ➔ 是否有发布和维护计划，确保站点和应用能准时上线，而且不会在发布后就出现状况？

你应该对这十点及其他相关问题相当熟悉。关于这些主题有许多优秀的书籍和研讨会，而且你总是可以把它们做得更好，对吧？

然而有一个问题：即使这一切你都做得很好，也并不能保证一定成功。创意和技术的成功跟真正的组织的成功之间存在一个显著的差异。这个差异由产品管理来弥合。

产品管理是什么？

在 Web 和移动开发周期越来越短的今天，决定成功的不仅仅是对项目层面属性的关注。

事实上，这种关注从来都不够。衡量项目成功的指标不能完全转化为衡量组织和企业成功的指标，原因很简单：

大多数组织都没有经营网站和应用的业务。

那大多数组织和企业在做些什么呢？他们最擅长什么，关心什么？这也很简单：

组织的业务是销售产品。

现在你可能会说，不是所有的组织都在销售产品，对此我会在第 1

章中详细论述。但总之，我不同意你的说法，简单来说，我认为所有组织和企业都在销售一些东西。事实上，任何组织或企业运行的全部目的就是销售产品。你只需要拓宽对销售和产品的定义即可。一旦你有了这种理解，这一切就能说得通了。

那么，这对作为设计师或开发人员的你意味着什么？这意味着你需要拓宽对成功的衡量标准。除了设计和开发人员喜欢思考、谈论和实施的用户界面设计、编码、内容策略、社会化媒体策略等方面，你还需要在列表中添加更多标准。

网站和移动应用也需要产品管理的标准。这些额外的标准视机构和产品而异，但看上去应该是这样的：

- 你的网站或移动应用旨在让客户实现什么？换句话说，这些目标阐述清晰吗，理解到位了吗？
- 这些目标是否涉及交付内容，或者还包括促进交易？
- 如何确认交付及交易成功执行？
- 哪些组织内部的成员有兴趣了解有关交付和交易的数据？
- 你将如何将数据传递给他们，传递频率如何？
- 如何确定他们就是关心用户行为的合适人选？组织中的其他人也需要了解用户行为吗？
- 衡量交付或交易成功的手段是什么？
- 项目设计师和开发人员了解这些成功的衡量手段吗？

- 组织的领导层了解取得这种成功所需的创意和技术方案吗？
- 当大家已经为设计、开发和管理工作忙得不可开交的时候，谁来管理这一切？

产品管理与我何干？

你可能会想，将一大堆额外的成功标准附加到你的网站或移动应用上将会带来大量额外的工作，而你没有时间来干更多的活。你也许不是一个产品经理，所以你可能假定这些额外的工作会由他人完成。

本书不是要论述谁是或者不是产品经理，所以并没有特别关注职位描述本身（虽然我的确在第 8 章中提供了一个岗位描述的样本），而是将产品管理作为职责的一个类别。这本书更为重要的内容同时也是着墨最多的部分，是产品管理对组织以及设计和开发团队意味着什么。我打算以另外一种方式描述产品，让你认识到你的工作并非真的是额外的，而是组织和团队必须了解的实现成功的重要部分。

所以，产品管理跟我有关系吗？有。无论你是设计师、开发人员、项目经理、内容策略师还是商人，产品管理都将帮你获得更大的成功。其原因既复杂又简单：产品管理是设计、开发和业务紧密相连的部分，是维恩图①重叠的地方，即最重要和最关键的部分，创意、技术和业务人员需要互相了解与合作。

① 用于显示元素集合重叠区域的图示。——译者注

这是否意味着你的组织或机构需要一个产品经理？也许吧，但这本书不是关于人员配备的，这些决定都取决于你的组织和机构。但不管是否有人分管产品管理工作，这部分工作是跑不掉的。本书解释了这些工作是什么，以及你如何知道产品管理工作正在顺利进行。

致　谢

这是我编写的第三本书，和前两本一样，在整个写作过程中我满怀敬畏和谦卑。我由衷地感激很多人，正是他们让这一切成为可能。

这些人是：迈克尔·诺兰、玛格丽特·安德森、格伦·比西尼亚尼、格雷琴·戴克斯彻、夏琳·威尔、莫琳·福里斯、亚伦·斯泰格以及杰克·刘易斯。还有那些我没有直接共事的幕后工作者，我知道是他们帮着将我的想法、遣词、草图打磨成你最终在这里看到的样式。

特别感谢亚当·特曼，他的插图让本书栩栩如生。在决定写作本书后不久，我就意识到必须跟他搭档，让这本书引人入胜，并且以人为中心。所以，如果你发现这本书读起来赏心悦目，那应该归功于亚当美妙的插图。

此外，我还要将称赞和感谢献给Red Stamp公司的艾琳·纽柯克和丹·威克。他们满怀激情，总在用新颖的、创造性的方式解决客户问题，让同行难以望其项背，也因此他们关于Web及移动产品的愿景大获成功。我很荣幸能与他们合作，帮助把公司的产品管理和用户体验设计工作推向一个新的水平。

同样要感谢在 Capella 教育公司和我共事的优秀同事，在过去的两年半里，他们传授给我很多产品管理的知识。杰森 · 谢尔斯切利格、基思 · 科赫、罗布 · 克鲁格尔和史蒂夫 · 斯科菲尔德是我最好的几个导师；他们在 Capella 在线产品和用户体验部门倡导敏捷的、人本化的设计，给世人带来了在线教育的新方式。同样感激 Capella 的移动团队：马修 · 约翰逊、库尔特 · 曼内、米开拉 · 维加、泰莎 · 埃里克森、阿什利 · 阿尔姆、雷切尔鲍兰 · 于尔斯塔、托德 · 安德森、杰西卡 · 查普曼、安德鲁 · 巴克、王小川（音译）、约翰 · 弗雷尔和普里亚 · 古普塔。我还要感谢 Capella 产品管理部门那些卓越的同事：斯坦 · 泰德、韦德 · 菲尔茨、罗珊 · 卡希尔、托马斯 · 博和克里斯 · 佩格。

最后，感谢我的妻子和女儿们，她们是我生命中最有耐心和最支持我的人。凯蒂、莎拉、格蕾丝、艾玛，还有安妮：我对你们赐予的爱和喜悦的感激之情无以言表。

目　录

第 1 章
产品是什么

你可能认为，因为你开发的是网站或者移动应用，所以你并没有开发“产品”。或许你的客户是那些不销售任何产品的非营利机构。

毕竟，你大概习惯于认为产品是类似食品、家电、个人护理用品这样的一些东西。产品是被制造出来的，在超市、商场或者家电卖场能够买到，你能拿在手里或安置在家里使用，它们可以帮你解决问题或让你的生活更美好。

这些想法都对，但退一步想想产品的真正含义，产品真的仅限于那些带着包装的商品吗？产品一定要在商店里出售吗？

1.1 产品是被生产和销售的

说到你最喜欢的食物，你脑海里浮现的是要么是农夫种植或饲养的东西，要么是由某种设备调制出的有形产品（见图 1-1）。这种东西可以在商店或者市场上买到。作为消费者，我们通常认为产品是一种拥有品牌名称并能以一定价钱获取的物件。因此对每一件产品，无论其为何物，与之相连的都有创造或生产过程，以及通过交易取得以便后续使用的获取过程。

如果处置得当，制造和销售流程应该产生一件成功的产品。如果产品不成功，那就改进制造和销售流程。通过调整来改进质量并获取成功的过程就称之为产品管理。

那么网站及应用设计师和开发者对应于产品管理流程中的哪些环节呢？让我们看看这个例子。



图1–1　和许多人一样，我最喜欢的产品类别之一是咖啡和浓缩咖啡饮品。在与咖啡厅及其产品打交道的过程中，我往往使用该公司的网站或移动应用（如果他们有的话）。在我对咖啡产品的完整体验中，这些数字产品占有举足轻重的地位，因此我对这些企业及其产品的满意度也与这些数字产品密不可分

1.2 产品销售与体验有关

企业之所以存在，是因为它有东西要出售。它们会销售一种或多种产品。这些产品或许是类似于汽车的实体，或许是像电子书这样的数字商品，也可能是诸如咨询或教育这样的服务。

公司的共同点是它们都有商品在销售——无论它们销售的是什么。所有这些商品合在一起，就形成了一个巨大的多样化市场。在这个市场中，各种待售的物品和服务互相竞争，以期赢得消费者的关注。

人们了解并体验市场的方式既复杂又微妙。购买和使用产品不止是找到一家商店（线下实体或在线商城）、结账、带着簇新的产品走人那么简单。世界是个竞技场，总有别的商家能提供类似产品。有时这些产品尽管和我们的不同，却颇为相像。

还有一些产品是用来支持主打产品的。一家电脑公司似乎主要销售电脑，但此外还提供很多与之相关的业务。这些业务包括提供硬件维修服务的服务计划，商店里的技术支持服务以及电脑配件。服务计划、技术支持及配件同样是这些电脑公司出售的用来支持主营业务的产品。

对那些不属于零售行业的机构来说，这一点变得更加模糊不清。以大学为例（见图 1-2），当学生完成课程或学位时他们到底购买的是什么？成绩？学分？在应用领域的才干？进行学术研究的技能？或者以上皆是？与你在咖啡店购买的大杯法式烘培咖啡相比，这些东西都不那么具象，但它们都是教育产品。



图1–2　数字技术干扰了高等教育，迫使学院和大学考虑它们出售的到底是什么。设计师和开发人员正在创造的新的数字产品是这场教育变革的一部分

用来销售商品的商店和网站同样是重要的产品。凡是需要投资来设计和创造，涉及客户体验或能对公司成功产生影响的，都可以而且应该被视为产品。这类产品可能不是公司的主打产品，甚至有可能是免费提供的。

但这并不是真正的问题：当设计出网站或移动应用，创建了用户体验时，网站或应用就成为把其他主要产品带向市场的重要一环。而它本身就是一种体验与影响力都可以被管理的产品。

1.3 网站和应用也是产品

设计或开发网站、移动应用或其他交互体验，其实就是总体的组织战略和用户体验的重要组成部分。无论你是因为热衷创意而喜欢设计，还是因为性格精确严谨而从事编程开发，或是因为惯于遣词造句而乐于写作和编辑，这些原因都不是特别重要——如果你的工作有助于产品开发，其实也就相当于有助于组织的成功。

要使数字产品获得成功，从概念设计一直到产品实现，都要在管理上显示出产品的成功与价值。否则，怎样才知道你是否将精力用在了正确的网站或应用上？同样，又如何知道你所做的工作会对人们的生活、所在组织，以及这个世界产生影响呢？

1.4 做一名“反映的实践者”

很多领域的设计、开发和写作等工作都有重叠之处，不单单网页或应用设计如此。在大部分的工作中，正式的研究和实践都会与其他工作融合在一起。

从事产品管理工作的主要职责之一是弥合团队和组织内创意、技术和业务部门之间的鸿沟。产品管理属于反映性实践，你需要研究其他部门的影响力，并将这些协同工作带来的成功或失败全面地反馈给组织。

唐纳德·舍恩（Donald Schön）在 1984 年撰写的 *The Reflective Practitioner*[①]是讲述跨越不同实践领域鸿沟的杰作。舍恩在书中谈到了知识的本质和专业实践，特别是在工作环境中如何解决问题。这本书在我攻读设计研究生学位时是基础性的论著，当我成为一个更具反映性和战略性的产品设计师时，这本书仍然特别有用。我从书中学到的要点之一是知识是如何被发现并形式化的，以及这个过程如何导致了不同学科的出现，即人们以审慎、系统和反映式的方式进行工作的方法。

像医学、法学、数学这样的学科已经存在了几个世纪，计算机科学也存在了几十年。所有这些学科都是一种审慎、系统并具有反映性的做事方式。在这些学科里，反映的实践者通过在工作中不断调整来改进他们的工作。

① 该书的简体中文版《反映的实践者》已由教育科学出版社于 2007 年出版。
——编者注

但像网页设计、软件开发和用户体验设计这样的学科却几乎还没有建立，它们问世不过数十年。事实上，它们仍然处于发展状态。关于如何工作以及为什么这么做，需要从业者具备更高的反映性和适应性。毕竟，我们不只是为了网站和应用而设计它们。

舍恩描述了新的工种从既有工作中涌现的过程，它们的出现源于技术合理化与“行动中的反映”之间所具有的固有张力[1]。换句话说，因为有些学科创造出的新理念和解决方式对现有的工作方式产生了颠覆性的影响（例如计算机科学家、设计师和作家在若干年里创立了万维网），这些“源专业”本身不足以继续引导这一新生事物。

举例来说，Web 会涉及编程，所以它肯定是计算机科学的一部分，但它也有部分设计的元素。此外，Web 中会有很多文字，所以它也跟写作和编辑有关。Web 包含了所有这些方面，甚至更多——它不只是遵循来自科学家、数学家、艺术家和作家的传统理论和技巧。

万维网需要新的工作方法和新的思维方式。坦率地说，这常常需要主动适应某种程度的模糊性，同时要包容新出现的工作方式。但作为习惯于跟模棱两可作斗争的实践者，如果我们对如何应用熟悉的方式开展工作进行反映，并不断调整，开拓新的途径，我们其实也是在创建新的学科。

随着诸如网页设计师、应用开发者、内容策略师以及在线编辑这样的新角色逐渐成型，还有一些其他的鸿沟需要填补。这锅炙热粘稠的大杂烩仍在不断变化形态，其中一个需要填补的鸿沟是理解这个大杂烩本身。这是一项元级别的工作，对网站、应用和其他交互产

① Schön, Donald. 1984. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, 39. Jossey-Bass.

品而言，这项工作就是数字产品管理。

舍恩认为当既有的学科无法回答所有的问题或者无法解决手头的难题时，新的学科就会应运而生，以发现、定义并解决新问题[1]。将舍恩的理论应用于数字产品领域时，那么就应该是这样一种情形：网页设计师或许擅长设计布局和界面来解决特定问题；应用开发者可能擅长利用平台和框架，或者自己编写代码来创建功能解决问题；内容策略师和作者确保人们以恰当的格式、适当的份量和足够的细节来获取正确的信息。

但是，仅仅将所有这些人组成一支团队，兴许再添上一位能干的项目经理，也还是远远不够的。团队试图解决哪些更大的问题？又是谁在定义和阐明这些问题呢？

产品管理有助于确保组织以反映性的、目的明确的方式来利用设计和开发资源，并且聚焦在产品层面上。他们不只是去设计和开发一些看起来不错或者用户友好的东西。一个具备“反映性”的组织要做得更多：它应竭力创建那些能满足客户需求并为组织带来成功的数字产品。通过在设计和开发过程中对工作保持反映性，并且与客户确定并沟通价值，创意和技术团队才能够以更深入、更有价值的方式获得更大的成功。

美观且易用的网站或应用未必有价值。如果它们无法将人跟组织连结起来，或是促进沟通和业务，那么它们既无法改变人们的生活，也不能让组织更有成就。

---

① Schön, 40.

1.5 产品管理将创意与业务对接

产品管理试图涵盖包括战略组织、业务目标到设计和开发在内的广泛领域。通过这样做，产品管理可以弥补那些没有被创意团队的其他成员充分填补的空白，这些空白也未必会被业务团队的其他成员填补。产品管理是沟通组织需求与创意及技术解决方案的重要桥梁，旨在将数字产品置于使用产品的客户和利益相关者的框架中。

但项目管理的目的何在呢？项目经理不是已经在帮着填补和管理这些空白了吗？他们当然贡献良多，卓越的项目经理通过确保项目以及时可行的方式完成来促使团队取得成功。然而，成功的项目并不总能带来成功的产品。让我们看看项目管理和产品管理之间的相互关系吧。

项目管理是从软件行业中衍生而来的一门学科，有关项目管理的优秀著作有很多。由南希 · 莱昂斯（Nancy Lyons）和梅根 · 威尔克（Meghan Wilker，即人们熟知的"极客女孩"[①]）完成的 *Interactive Project Management*[②]就是这样的佳作。这本书极大地帮助了创意和技术团队利用他们的技能来定义并完成交互项目。

在该书第 2 章中，"极客女孩"将一个项目组布置成一支管弦乐团的形式（图 1-3）来说明她们的论点：项目经理好比乐团指挥，其他团队成员构成整个乐团。[②]我认为这个比喻既睿智又准确，因为交互项

① 南希和梅根在 2008 年 1 月建立了名为"极客女孩指南"（Geek Girls Guide）的网站，阐述她们对交互产业的观点，并向非技术背景的受众普及相关知识，网址为 https://www.geekgirlsguide.com。——译者注

② Lyons, Nancy, and Meghan Wilker. 2012. *Interactive Project Management*, 17. New Riders.

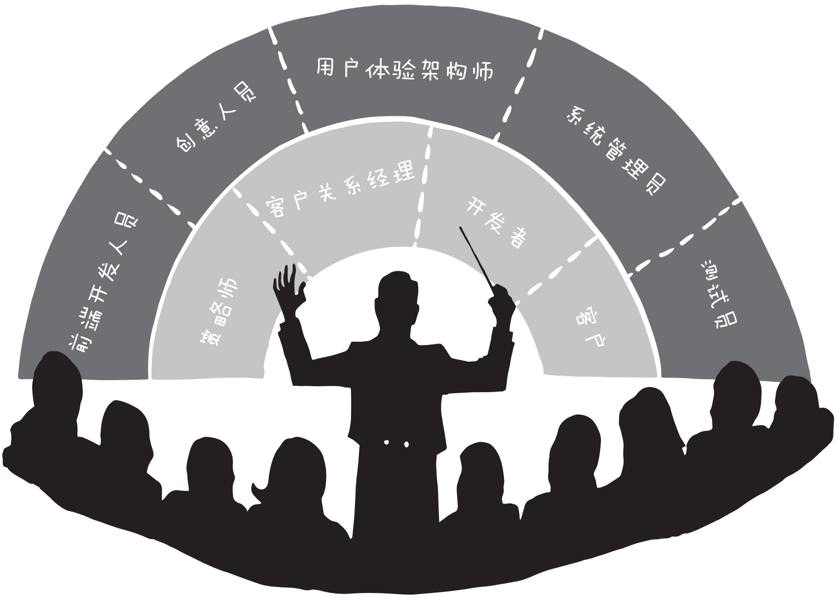


图1–3　南希·莱昂斯和梅根·威尔克将一个交互团队执行数字项目比作一支乐团演奏交响乐

目的确需要一个跨学科的团队。如果乐团的每位成员都演奏相同的乐器，这个乐团将无法成功，对交互团队而言也是如此。卓越的乐团配上一位优秀的指挥家，精彩的演出自然水到渠成。

但是，将她们的类比进一步推演会产生一系列问题：谁为乐团作曲？谁来选定音乐会要演奏的曲目？又是谁对不同作曲家或流派进行研究，挑选出数十首曲目，编制出若干份音乐会曲目，打造一个完整的乐团演出季？

管理产品类似于为一家乐团编制演奏曲目和策划系列音乐会。和乐队指挥一样，项目经理对每个项目的成功实施有着不可或缺的重要作用。

但如同音乐机构的艺术总监研究并创建演奏曲目来满足听众的兴趣和品味一样，产品经理需要调研并创建产品的定义和策略，以满足商业机构客户的需求（图 1-4）。年度系列音乐会为单独的每一场音乐会提供了框架，与之类似，产品管理策略和路线图则为那些可以优化数字产品的单个项目提供了方向。

注意

试想一家乐团，虽然他们在演奏的技巧性和艺术性上都无可挑剔，但常规演出曲目却不讨观众喜欢。在这种情况下，由于选曲不合观众的口味，再上乘的演出也无法成功。因此，数字产品管理旨在通过让客户的期望推动创意和技术项目，减少在网站和应用的交付中可能会出现的类似风险。

那么，欢迎来到网站和移动产品的世界，欢迎来到产品管理的世界。因为无论你是全权负责产品管理，还是在团队中兼做一些产品管理



图1–4　音乐会节目单[①]既是乐团创意总监（相当于“产品经理”）精选出的曲目合集，又是音乐节目的物理或数字表现形式，用于预热市场，提升整个活动的用户体验

① 一份完整的音乐会节目单除了列出将要演出的曲目，还会提供更丰富的信息，比如作曲家、演奏家生平、演奏安排，甚至每支曲目的背景信息。——译者注

的工作，产品管理的工作就落在你的肩上。本书将帮助你更好地理解产品管理，让你知道如何更有目的性地设计网页和应用类产品，以及如何更全面地衡量产品的成功。

1.6 小结

本章涉及了两个基本问题：产品是什么？产品管理是什么？要点如下。

- 产品是物品或服务，它被设计并开发出来，用以满足机构顾客的需求。
- 有些产品用于销售，有些则不是。但即便是免费的产品也通过促进对主要产品的购买或其他交易解决了市场需求。此类产品的一个极佳案例是商店，它通过设计购物体验促进其他主要产品（即商品）的销售。
- 成功的产品可以取悦客户、赚取利润或帮助企业实现其他战略目标。进行产品开发时应将所有这些因素考虑在内。
- 对于网站和移动应用来说，产品管理不仅有助于确保创意及技术目标的实现，还要对其业务影响及用户满意度负责。
- 产品管理是一个高度“反映性”的活动，因为它连接着创意、技术、业务和管理实践。产品管理的目标是超越客户期望，这需要对网站和移动应用如何影响人与组织的交互方式有一定的认识和评估。

- 有了产品管理，人们会从更好的角度了解交互项目的背景与发展状况。若分开考虑，单个的项目可以提高特定产品的功能或服务；但从产品的角度来说，项目又可以被视为一系列的迭代改进，目的在于增加客户和组织的价值。

- 产品价值可通过客户满意度和组织的成功来衡量；借由产品价值，组织战略以及创意和技术团队当前的工作会不断得到改进。

第 2 章
理解市场和客户的期望

第 1 章论述了数字产品（如网站和移动应用）的设计和开发要满足组织的客户需求。这大概不是什么惊天动地的消息：无论你在交互工作中担当何种角色，你肯定希望交付人们乐于使用的产品。

但当我提到市场的时候，你可能开始怀疑这本书是否适合你。不用担心，了解市场和客户的期望并不需要你扎上领带化身商务专家。

每一位商务人士都应该了解市场和客户。尽管你可能不认为自己是商务人士，但实际上，设计师、开发者、内容策略师，以及项目经理都可归为此类。而帮助团队其他成员了解市场和客户是产品管理的核心责任。

越是了解市场和你所服务的客户（包括外部客户和内部客户）的期望，你的工作就会越成功。

好生意就这么来了。

2.1 市场与需求

我们都见过房地产经纪人“房屋出售”的标志在院子里悬挂良久：有时是几个月，有时是一年甚至更长时间（图 2-1）。这个房子就是卖不掉，尽管它看起来完全正常。

这意味着什么？这个房子真的糟糕透顶吗？为什么就是没人愿意买？



图2–1　商品能否售出以及以何种价格成交受到许多因素的制约。这无关卖家的想法——重要的是买家怎么想。这就是市场、客户需求和期望的影响力

如果房主是你的邻居，你们的对话可能听起来像这样：

你："嘿，你的房子还没卖掉，这太糟糕了。这牌子挂出去有段时间了吧？"

邻居："是啊，很久了！我都快不耐烦了！这太糟了，人们不知道他们错过了什么。"

你："哦？"

邻居："绝对是。我的房子太棒了！过去这么多年，我在这栋房子上费尽心血，花了一大笔钱来完善它。"

你："人们真是没有眼力，他们都没有看到这一点。我知道你花了多大功夫。我觉得这房子不赖。"

邻居："有几个人来看过房子，还说喜欢它，觉得它各方面都不错。但随后他们就跟经纪人报怨，说我的要价太高。这太让人抓狂了！你能相信吗？！他们为什么不愿意为我所有的努力和投资支付一个公平的价格？"

你："呃，这的确让人抓狂，太糟了！"

表面上看，这个故事里的卖家很不幸。人们为什么看不到花在某件东西上的精力和投资呢？如果人们说他们喜欢某样东西，那为什么不把它买下来？

问题在于，在这个情境中，尽管卖家一直解释他在房子上投入了大把精力和金钱，但关于房屋价值的说辞只是他的一厢情愿。在他看来，勤勉的工作和高昂的投资似乎会自动为买家带来很高的价值。

但现实并非如此。在这个例子中，对潜在买家而言，房屋价值并不是由房主花了多少钱或多少精力来决定的。房屋对买家的价值不是由房主掌控的；相反，价值是旁观者（顾客）眼里的价值——对呈现在眼前的商品，他所感受到的好恶，以及感觉这个价码值或者不值。

2.2　客户定义价值

价值是由客户及其喜好和需求决定的。在上面的例子中，客户喜欢什么或需要什么决定了房屋的市场需求。

注意　你眼中的好房子可能拥有一间粉红色的浴室，或一间带棕色和橙色地毯的起居室，但除非潜在买家的品味跟你一致，否则你想卖掉房子就很困难，因为这套房子可能只适合一个人：你自己。（但你自己又不需要！）

事实上，要想成功销售一套房子，你至少需要有一个跟你想法差不多的人——这样的人越多越好。你需要找到那些跟你趣味相投，最好估价也跟你差不多的人。如果你能找到这样的人，或许就可以基于你的心理价位为房子找到买家（暂且撇开房地产市场的跌宕起伏不论）。

但即使找到那些兴趣和品味跟你差不多的买家，要是他们的欲求没有你那么强烈，你仍然不可能卖掉它。潜在买家对房屋装潢的偏好程度决定了其支付意愿：如果他跟你一样喜欢这个房子，他或许会估价不菲；但如果喜欢程度没有你那么强烈，估价或许只有你的一半或者更少。总之，你的意见并不重要。

同样，作为一名设计师、开发者、文案编辑或者项目经理，你对网站的设计或代码的想法无足轻重，考虑市场需求才是关键。我讨厌这样说，但这是事实。在确定产品的实际价值方面，你的意见无关紧要。内容精彩与否，工作交付是否及时，以及是否超出了预算等都无关宏旨。

不可否认，以上情况中可能有些会对组织内部有影响，但它们并不一定以同样的方式影响使用数字产品的客户。你无法将个人投资和情感偏好灌输给你的客户。不能因为一项工作耗费了你大量的时间和金钱，或者你真心喜欢工作的成果，就让客户也认为你的工作是卓越的。

你有多爱自己的工作，或花了多少精力，这些在计算实际市场价值时都无关紧要。这个世界充满了需求和欲望，你的网站和应用需要满足这些期望。

产品需要满足市场需求，因为客户决定了产品的价值。

2.3 市场与供给

市场并不只是受客户需求的驱动，同样重要但却起着相反作用的因素是供给关系。

让我们重温房屋销售的例子吧。回想一下，买家只会在他对某处房产怦然心动的时候才会下手。而且只有当他跟你一样，对该物业情有独钟时，才会接受你出的价钱。他如果看上你的房子了，但不如你的情感那么强烈，他可能会试着砍价。毕竟，如果他不像你那样

对房子有着深厚的感情，而且对要价也不太满意的话，他很可能选择放弃。

但如果他真的喜欢上了你的房子，同时还看上了附近的一套房子，以及几英里外的某处房产，那事实是：这个买家对这几处房产都动了心。

欢迎见证供给和需求定律的力量：即使买家真的很喜欢你的房子，如果类似房屋的供应量较大，对市场上某个房子的需求便会下降。由于市场上还有许多其他物业可选，买家根本不需要为某个物业承担高昂的价格。在砍价或放弃的选择上，市场供应给了顾客更多的灵活性。

因此，当你决定为客户开发网站或移动应用以解决其市场问题时，要对能解决该问题的其他方案心中有数，而且要对你的竞争对手心中有数。

请回答以下问题。

- ➔ 如果存在其他与你的公司类似的机构，他们的网站或移动应用是怎样的？会跟你公司的相似吗？
- ➔ 如果你们的产品非常相似，怎样才能脱颖而出？比如内容、设计、性能、功能（或以上全部）？
- ➔ 如果众所周知你的竞争对手经常更新自己的产品，你将如何与之竞争？你会尝试赶上他的步伐吗？你能做到这一点吗？
- ➔ 你的机构或客户是否对网站或应用期望过高，而忽略了如何保持核心业务的竞争力？

- ➔ 除了网站或移动应用，是否有其他途径帮助你的组织获取成功？

你可能跟我一样，在着手自己的工作之前就已经花时间观摩了很多的类似网站，但这远不止是为了引发思考。作为设计和技术团队，你要确保自己清楚类似的机构用他们的网站和移动应用都做了些什么。你会考虑把这些信息纳入你的数据储备，将相似的地方突显出来虽然不无裨益，但突显那些差异化之处，可能会让你受益更多。

注意 对竞争对手有所了解后，当客户或者上司问到同行在做什么时，你就不会措手不及。作为一名设计师或开发人员，无论对于客户还是生意，你的可信度都是一笔宝贵的财富。

定期做市场侦测，将竞争分析结果以容易理解的方式分享给那些你打算告知的人们，这些都能培育你在市场上的信誉。可以利用哈维球图（Harvey Ball diagram）[①]来比较不同产品的详细信息（图 2-2）。你可以突出显示某个特性或功能是否可用、仅部分可用（或成功）还是缺失（或无法证实）。

① 一种描述定性信息的可视化展示手段，由一名叫作哈维 • 波佩尔（Harvey Poppel）的咨询顾问发明。——译者注

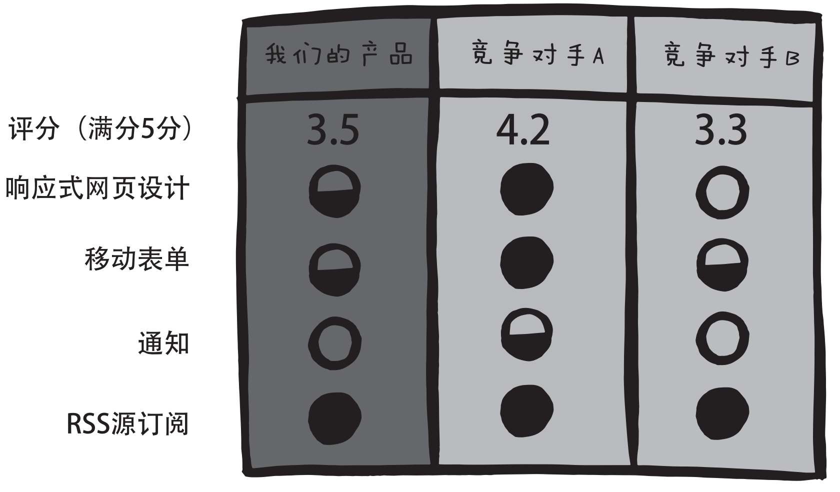


图2–2　用哈维球图比较相似竞争产品之间的功能和性能。该图还包括一个5分制的评分体系。通过这种方式来比较功能，并将其与评分关联起来，你就可以有说服力地确定优先做哪些设计和开发（另见彩插）

2.4 谁是客户

尽管竞争分析有其所用，但竞品研究只是充分理解市场的开始，更重要的是研究你的客户。“研究”在这里的意思是，要尽可能去跟客户互动。

但作为产品团队，你首先必须认识到你有两种客户：内部客户和外部客户。他们的诉求可能不会完全相同。

2.4.1 内部客户

内部客户包括高层领导、营销总监、其他部门总监、客服人员及其他直接与外部客户打交道的人，这些人会从个人职责的角度看待业务或产品的作用。这乍一看似乎有点怪异，但肯定会有所帮助。

注意

请记住，因为经验、关注领域或专业领域的缘故，每个人看待事物都有其独特的视角。看待网站和应用时，设计师的角度往往包括功能、美感、逻辑、层次等方面；开发者则从代码和性能的视角看待它们。

企业高管可能没有一双识别设计好坏的慧眼，也可能不会关心运行在后台的代码，但他们会在乎创建和维护网站的成本，以及与之对应的成效。

值得庆幸的是，拉近与生意人的距离相当容易入手：安排一次会面或打个电话，就可以着手开始发展关系了。

这听起来似乎显而易见，但在实践中，大多数设计人员和开发人员做起来却比较困难。我们一般都会选择跟那些和我们最相像的人建立关系。这很容易实现，但对开发产品没任何帮助。

对网站或应用而言，最好要了解哪些事情可以让内部客户满意。他们最重要的职责是什么？网站或应用可以支持其中的哪些部分？如果设计开发的网站及应用没有对组织的领导层的首要任务和战略产生影响，可能就是在浪费时间。

2.4.2　外部客户

保持对内部客户的关注很重要，但更重要的是与外部客户或产品用户的互动。考虑到不同的企业和客户，与外部客户互动并没有固定的模式。

以下是几种选择。

- 在网上做个调查，请客户将他们对产品的期望和最看重的事项告知你。
- 找出那些愿意参与电话调查的客户，你哪怕只是听出客户在对话时的语调变化，都能多少了解到他的意见。
- 最好能抽时间与客户会面，即使只约见几个人。采访他们，与他们一起进行头脑风暴，或让他们看看产品原型，哪怕只是网站或应用程序在改进前的现状也好，尽可能了解他们的意见。

如果在跟客户联系、收集见解等方面需要帮助，可以参考史蒂夫·

克鲁格（Steve Krug）的著作 *Rocket Surgery Made Easy*[①]。这本书的内容跟火箭或者手术没什么关系，而是关于可用性测试的。我强烈推荐此书，你阅读时一定要领会字里行间的意思。除了学习如何辨别现有数字产品的可用性问题外，这本书还有更大的用途，因为其核心是了解客户的期望以及如何满足这些期望。

2.5 聚焦市场问题

你可能对现有产品或工作原型的可用性测试非常熟悉了。然而，为了洞悉新产品或新功能是否能取得成功，你需要在产品生命周期的早期进行可用性测试。如果很难了解人们对一个尚未存在的产品或功能持有何种想法，那就再琢磨琢磨。

与其说是让人们想象使用一个还不存在的产品，不如说是让他们阐明问题所在，而这些问题是网站或应用应该解决的，即所谓的市场问题。

聚焦于市场问题是在按正确的方式设计。在前面那个房屋滞销的例子中，你对房屋喜爱有加，但没有任何潜在买家或者客户对它感兴趣。当涉及销售时，你有多喜欢那套房子其实是无关紧要的；它如果没有解决市场问题，就不会吸引任何想要置业的人，那它就是卖不出去。

确定市场存在哪些问题，然后着力解决这些问题，这对设计而言是一种更明智的方式。它有助于撇开设计师或开发人员的个人偏见。

① 本书简体中文版已有由人民邮电出版社引进并于2010年出版，书名为《妙手回春：网站可用性测试及优化指南》。——编者注

这并不是说你的经验、创造力和技术专长不重要——它们的确有价值。但真正的设计是为了解决问题服务他人，那些取悦自己的创作应该归为爱好。（拥有爱好没有错，爱好本身就是为了娱乐或者取悦你自己的。）

所以，不要只做一名设计或开发爱好者，要着眼于解决实际的、经过证实的市场问题，并以一种与众不同的方式解决它们。如果你以正确的方案解决了正确的市场问题，那么你的产品将获得难以置信的成功！

2.6 小结

当你在设计或开发一个网站或移动应用时，哪些方面是最关键的？

- ➔ 理解市场需求或者人们需要解决的日常问题很重要，以创造性的、切实可行的方式解决这些问题会带来巨大的成功。
- ➔ 相反，如果你的喜好跟市场期望不符，从个人价值角度出发进行创意或技术工作就会非常危险。
- ➔ 了解市场问题需要与真实的用户进行面对面沟通或者通过电话交谈。在线调查仍可作为收集反馈的一种便捷的替代方案（尽管不如真正的面对面沟通有效）。
- ➔ 客户分两类：内部客户和外部客户。理解这两类客户同等重要，因为成功的企业会同时满足内部和外部的期望。

第 3 章
撰写用户故事

深入了解市场问题和客户期望是优秀数字产品管理的基础。有了这个基础，就可以采取下一步行动：从这些信息中提取目标以指导设计和开发团队的工作。

要做到这一点，最好的方法是编写用户故事。用户故事用精炼、简洁的语句描述了人们对网站或移动应用的使用方式有什么期望，也解释了他们使用的理由。尽管这些故事是由设计和开发团队撰写的，但所用的语句必须是通俗易懂的，并且重点谈日常问题。随着你越来越精通用户故事的撰写，你就会明白为什么这一点非常重要。

创建用户故事有一些基本原则，另外还有几个关键因素能够区分“卓越的”用户故事和那些只能称为“好的”用户故事，我们先从一些基本原则讲起。

3.1 创建用户故事的基本原则

用户故事的一些关键特点使其与产品设计和管理流程所用的文字有所区别，比如描述业务需求或技术规范的文字。

3.1.1 以第一人称撰写

这似乎有些傻气或者无关紧要，但这一点也不是小事。从本质上讲，用户故事的目的是让设计人员、开发人员、业务分析人员、管理层以及其他人员理解客户的心态。

用户故事都有重要的角色扮演成分：既然想尽可能去理解用户的需求，就肯定不希望自己的角色和故事角色之间有任何的距离，因此不要出现任何类似“我们和他们”这样的措辞。用户故事需要你从日常工作角色中走出来，扮演一下客户。

所以，措辞应该始终是这样的：



作为A公司的客户，我能……

通过这样开头，一个用户故事告诉你“你是谁”以及“你想做什么”。它可以帮助你从客户的视角看问题，更好地了解客户的生活以及组织是如何努力为他们提供服务的（如图 3-1 所示）。

理解了客户和他们的需求，你就能更好地满足甚至超越这些需求。

3.1.2　使用日常用语

好的用户故事通常用语都非常简洁，其原因有两个。

首先，用户故事不仅是构建或增强网站或移动应用的开端，而且在整个过程中，还具有持续不断的参考价值。在关于产品的对话中，许许多多的人可能参与其中，包括客户、企业老板或利益相关者、设计者、开发者，等等。使用日常语言可以方便大家理解用户故事。虽然团队内部对话经常会用新词和技术术语，但人们常常被这些术语整得晕头转向，在跟产品团队及其他团队沟通时，最好不要使用它们。

其次，日常用语应该表述出人们如何利用你的数字产品。诚然，一些数字产品（比如游戏）本身就具备这个功能，但大多数网站和移动应用都旨在解决特定问题或传达一些具体的东西。因此，用户故事必须把重点放在如何以非常清晰和简洁的方式实现这些目标上。能做到这一点的用户故事将帮助产品开发的相关人员专注于用户。



图3–1　用户故事有助于将你要解决的任务和需求变得人性化。随着时间的推移，用户故事和客户反馈会让你更加接近用户以及他们的日常生活

3.1.3　避开新奇的或技术性的解决方案

用户故事的最大风险之一是内容很容易就过于新奇或偏技术。这里可并不是要贬低创意人员或技术人员。我想说的是，当你开始考虑设计和构建产品时，很容易为自己的想法而激动。很多时候，只要你把正在试图解决的问题写下来，你的文案中就会包括可能的解决方案。

这样不好，至少从用户故事的角度去看时是这样。用户故事不应该包括新奇的和技术性的解决方案，它们需要保持纯粹，专注于“人”，而非那些技术性目标。

随着创意和技术团队就如何解决问题进行探讨，技术解决方案或许会扩展和缩减，这很正常。但有关创意和技术解决方案的注解以及有关细节应该放在项目文档中。这方面可参考项目管理、设计和开发方面的著作，此类图书有很多。

3.1.4　专注于一般化的、基本的目标

撰写用户故事的最后一个基本原则是，应该着眼于常见的、不受时间影响的目标。尽量让用户故事具备持久性，且尽量不受平台和技术变化的影响。你应该让用户故事有很长的“保质期”，不会轻易过时。当解决方案所处的环境发生变化时，不要让这种变化在不经意间影响你对客户问题的看法。

看看你能不能找出下面这个用户故事中的问题：

> 用户故事
>
> 作为XYZ iOS应用的用户，你需要能够通过你的iPhone将注册数据提交给SquishySoft数据库。

错误之处如下。

(1) XYZ iOS 应用程序：这个用户故事一开始就包括了特定的产品名称（XYZ）和第三方产品平台（iOS）。如果产品名称发生改变，那么在用户故事中使用具体的面向客户的产品名称时要三思。此外，你可能不希望把解决方案的思路限定在 iOS 上，因此，这是技术解决方案的相关细节，而不是用户故事。

(2)“你”和“你的”：嘿，我觉得我说过撰写用户故事要用第一人称！这一点的确很容易忘记。记住总是用“我”、“我的”来帮助自己进入用户所处的环境中。

(3) 注册数据：真正的用户从来不这样说！这是一个技术术语，要避免在用户故事中使用像“数据”这样的字眼。大多数客户使用“信息”或特定的数据类型，如“我的地址”。

(4) SquishySoft 数据库：如果客户不使用“数据”这个词，他们肯定也不会谈论你的数据库。同样，你每次在故事中插入具体的信息，特别是与后端相关的描述时，就限制了团队的思路。例如：如果这个增强功能应该考虑另一个数据库的解决方案又该如何？有别的方式来取得数据吗？这种详细程度的细节亦不属于用户故事。

(5) iPhone：在用户故事里使用 iPhone 等特定设备类型未必适宜。如果是专注在 iPhone 专用的应用程序上，这或许没有什么问题，但以后就可能会改变。如果你管理的是一个更广泛的移动解决方案，而这个方案可以或可能用在多个平台上，那只提到 iPhone 就太过具体了。同样，它制约了讨论和解决方案。

将这个用户故事的重要需求换一种方式来撰写，可能会是下面这样：

用户故事

作为ONE公司的一名客户，我需要能够通过我的智能手机将自己的家庭地址提供给该公司。

这个用户故事更符合我们到目前为止所讨论的基本原则：采用第一人称，专注在与客户和机构相关的需求上，没有使用技术性措辞、行话及特定的解决方案术语。此外，故事提供的细节也指明了用户正试图提供什么（家庭地址）以及该怎么做（通过智能手机）。

这个用户故事的许多方面都是一般化的，首先这种类型的交易总会涉及地址。此外，在可预见的将来，这个人会希望通过智能手机来实现交易，哪怕他对智能手机的偏好发生了变化（图 3-2）。



图3–2 一个客户想通过移动设备将家庭地址提供给一家公司，这个用户故事需要聚焦在解决问题的最基本的要素上：公司需要地址，而客户想通过智能手机提交

3.2 卓越用户故事三要素

了解了撰写用户故事的基础知识，是时候学习如何写出卓越的用户故事了。

实际上，这不仅要求采用日常非技术用语描述用户的问题，而且还要利用一些有助于成功的手段。

有助于成功的手段？你的意思是说：用户故事带来的不仅是一个解决方案，而且是一个成功的解决方案？

的确如此！你这个老旧的理想主义设计师 / 开发人员！你不能一味地用自己的方式提出一个适用于抽象用户故事的解决方案。既然你有兴趣将你的网站或应用作为一个产品来管理，就需要考虑它在业务或组织层面的成功。你可以在这个实用的用户故事里定义成功。

为此，不仅要着眼于期望的产出上，而且还要关注相关的成效和影响。让我们看看这一切如何实现吧。

3.2.1 产出

将产出纳入用户故事非常简单。产出用基本的、非技术化的用语描述了客户希望通过你的网站实现什么，即交易或交互本身。下面是一些例子：

用户故事

作为网站A的用户，我可以报名一个活动……

以及

用户故事

作为移动应用B的用户，我可以从图书管理员那里得到帮助……

在这些例子中，注册一个活动或从图书管理员那里得到帮助是用户想要或者需要完成的基本任务。这些任务在本质上是非技术性的，它们构成了产品的基本要素，或称之为产出。

在大多数情况下，你应该确定这些任务或活动是否在线下已经存在，从而验证一个用户故事的产出是否是基础的且非技术化的。问问自己客户是否可以不借助网站或应用来做同样的事情。在这些例子中，的确可以通过其他的方式登记活动或向图书馆管理员求助——这在网站和应用出现之前已经存在了几个世纪。因此，它们通过了将基本产出作为用户故事里的解决方案的测试。

3.2.2 成效

添加一个成效到用户故事也很简单。成效描述了用户希望通过完成你的网站或移动产品中的一个任务来实现什么。

用户故事

作为网站A的用户，我可以通过完成预订流程报名一个活动……

或

> 用户故事
>
> 作为移动应用B的用户，我可以从图书管理员那里得到帮助，进而学会在我的研究论文里用正确的格式引用文献……

在这些例子中，报名参加一项活动或联系一个图书管理员是重要的任务，它们的重要之处在于：这些任务能让用户完成别的事情、达成一个目标，或者理解一个流程。

衡量一个设计成功与否时，你不仅想要追踪产出，而且可能的话，还会希望了解这些产出带来的成效。这就是为什么将成效融入你的用户故事可以让团队和组织专注于真正重要的事情，即帮助人们完成任务以实现他们的目标。

3.2.3 影响

撰写一个卓越而不只是好的用户故事，还需要做到一点：尝试将用户故事解决的问题的影响融进故事里去，尤其是对委托机构或者客户的影响。他们为什么要关心用户是否可以完成一些任务以实现目标？如果关心的话，那就有理由把它包含在用户故事里。

> 用户故事
>
> 作为网站A的用户，我可以通过完成预订流程报名一个活动，这样我就有机会参加这个活动。

或

用户故事

作为移动应用B的用户，我可以从图书管理员那里得到帮助，进而学会在我的研究论文里用正确的格式引用文献，这将使我的论文符合学校的文献引用标准，让我取得更好的成绩。

事实上，你的组织不会仅仅出于慈善的缘故而为用户设计新的解决方案。无论你的领导如何善意，必须有一个更具体的原因解释他们为什么投资于一项功能、性能或者产品改进。用户故事里应该包括这个原因，实际上这是需要衡量的重中之重——你的工作最终会造成什么样的影响。

很明显，这些用户故事范例所具有的影响不是技术性和新奇的。参加活动并不是在线上做的事情，它需要人们亲自参加，这个成效可以通过清点房间人数来衡量。

此外，让论文符合标准也不是特别技术化。论文要么遵从引用标准，要么不遵从。衡量成功的标准是清点符合标准的论文数量，或清点因为格式正确而达标的论文数量。

优秀、完整的用户故事包括产出、成效和影响，撰写这样的故事能让产品团队、公司领导以及客户明确哪些对他们来说有意义的目标。如果团队经常提及用户故事并将它们牢记于心，那么这些目标在用户体验分析、设计、开发，乃至测量最终成功的整个过程中都会得到贯彻。

让大家集中解决用户或组织存在的真正问题，用户和组织的真实目标就会随之得以实现，这是进行产品设计的最佳实践。它促使团队专注于最重要的领域：人以及人们的生活。

3.3 小结

本章解释了为什么用户故事对数字产品管理至关重要，并介绍了如何撰写出彩的用户故事。

- 采用第一人称口吻。用户故事是为了让你理解客户的心态以及他们想要做什么。
- 用“大白话”以及非技术性的语言写作，让表述清晰明了，专注于客户和组织的需求。
- 不要让用户故事涉及具体的创意或技术解决方案，而要让故事专注于明确地阐述问题或议题，这是它们唯一的目的。
- 让用户故事保持生命力。避免提及那些可能会变化的事物，比如平台和其他产品。使用最宽泛的概念，让故事适合多种情境，最大限度地提高灵活性和创造潜能。
- 明确指出每一个用户故事的产出：顾客需要做什么？
- 明确指出每一个用户故事的成果：顾客需要通过做这些事情得到什么结果？
- 明确指出每一个用户故事的影响：为什么客户或公司关心顾客取得这些结果？这个问题的答案可以帮助你定义产品团队工作的最终价值。

第 4 章
产品改进策略的分析及优先级判定

第 3 章讲解了如何为新的产品特性或现有产品的改进方案撰写用户故事。如果产品团队花时间为改进产品累积了一系列的用户故事，最终你会有一大堆主意。

定义了一堆要解决的问题，势必会引发另一个问题：该从哪里着手？除了特殊情况外，一般而言，时间和预算都很有限：一天只有这么多时间，也只有这么多人从事设计和开发工作。

当然，生活中最困难的事情就是为各样事务排优先级。这是一个普遍的问题，对吧？如果分不清事情的轻重缓急，那么你可能会一直在找借口和致歉。

“对不起，我没时间！”

“我很想帮你，但我真的无能为力。”

“啊呀，我太忙了！”

“下周就把活儿干完？拜托！我的日程已经排满了！我没法下周把活儿干完！”

虽然你不能延长每周的时间，但你可以学习如何更有效地管理自己的时间。本章将帮助你思考如何更好地排定优先顺序，然后建立一个机制，让你能够坚持按照优先顺序行事。

一旦你有一个可以信任的机制，并形成了排序的习惯，你就不会为那么多事致歉了。如果偶尔要为没有完成所有的事情而道歉，你也会有明确的理由来说明为什么其他任务要更优先，这样做也能减少你自己的痛苦和压力。在制定并努力完成用户故事优先级别方面，你会更为自信，并先将其他事情搁在一边或往后推迟。

让我们看看这个机制是什么样的。我们将主要通过两个框架来分析优先排序：马斯洛的人类需求层次理论以及 Kano 模型。

4.1 马斯洛的人类需求层次理论

亚伯拉罕·马斯洛（1908—1970）是美国心理学家（图 4-1）。他在 1943 年撰写了一篇题为“人类动机理论”的文章，发表在专业期刊《心理学评论》上。我记得第一次了解马斯洛和他的理论是在大学里，当时认为他讲的需求层次似乎很合乎逻辑。从事产品管理工作后，我越发认为这是一个非常强大的想法。因此让我们花些时间去了解他的理论以及如何将该理论应用于产品开发上。



图4–1　心理学家亚伯拉罕·马斯洛最出名的是他关于人类需求层次的理论

注意

马斯洛的理论主要研究的是健康的人而非病态的人，这一点最先引起我的兴趣。在流行文化里我们似乎遇到的多是相反的例子，即心理学及其在医学上对应的学科“精神病学”，它们都跟人的精神障碍，以及如何管理或“治愈”这些病人有关。有鉴于此，我认为马斯洛的研究令人鼓舞。

马斯洛的职业生涯本身就代表了创意和技术人员应该借鉴的一种工作方式。他赞同一些同行的想法和成果，但他的理论和研究并非只是这些想法和成果的简单延伸；相反，马斯洛质疑心理学的现状，并对人们如何做事以及为什么做这些事进行另一番思考。

听起来是不是很耳熟？从某种意义上讲，这也是产品管理的基础：寻求对人的深入理解，并将这种理解融入工作中去，而非按照普遍接受的实践行事，或者跟着业内的广泛共识走。最好的创意和技术解决方案都是通过提出尖锐的问题、深入挖掘并寻找新的答案带来的，这些答案可以带来新的想法，并且面向特定的、真实的客户，而那些适应一般趋势的答案未必符合你的市场。

要想搞清楚人们如何行事，马斯洛的研究提供了有效途径，另外他的研究还特别指出了人类和其他物种的关键差异。从本质上讲，自我决定以及按照优先顺序工作，是人类独有的能力。人类要对许多事情做出选择，而马斯洛认为有一个系统或层级影响着我们如何做出这些选择。

了解这个层次可以帮助我们更好地通过产品满足人们的期望。

马斯洛认为，人类的需求共有以下五个层次（如图 4-2 所示）。

(1) **生理需求：**这是人类的基本需求，包括呼吸、进食、饮水、休息、排泄与繁殖。如果没有这些基本需求，我们既不能作为个体而生存，也不能作为一个物种而延续。

(2) **安全需求：**这些需求包括人身安全、精神安全和心理安全。如果你感到饥饿，但有食物在手，你会吃掉它们，这照顾到了当下的需求。但你如何获取更多的食物以备明日之需？你的下一餐就变成了一个人身安全问题。

(2) **社交需求：**这些需求关乎情绪的稳定和幸福感，包括友情、亲情和爱人间的亲密关系。

(4) **自尊需求：**这些需求涉及更广泛的外部接受度，这种接受度将赋予人们更多的自尊与自信。你可能会吃得饱饱的，知道下一顿饭有着落，同时感到愉悦和爱意。然而，除非你对教育和就业感到安全和自信，否则你的幸福感就被限定在一个相当小的范围内。自尊给了你在舒适区以外生活的信心。

(5) **自我实现的需求：**正是有了这些高层次的需求——道德、创造力和解决问题的能力，才将我们跟其他物种区分开来。有些人在这些方面做得比别人更成功，也正是如此，人类才千差万别：好人、坏人、富有远见让世界变得更好的人，以及短视和自私的人。

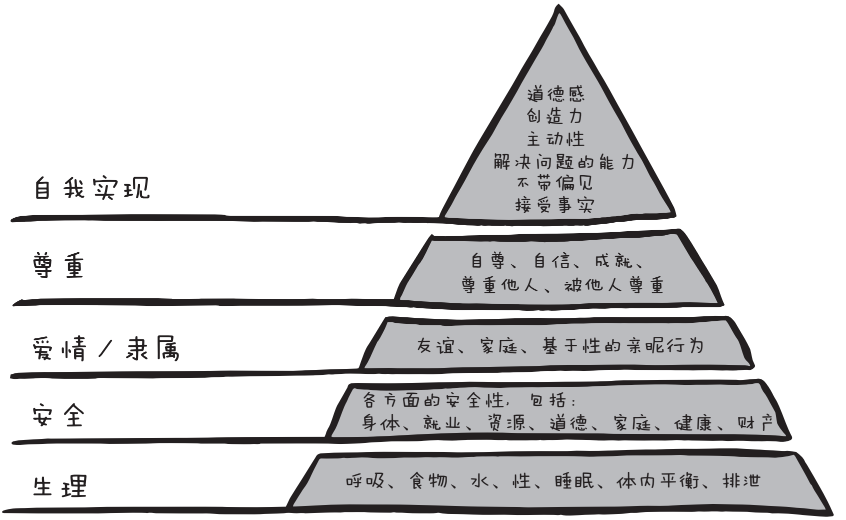


图4–2 马斯洛的人类需求层次理论，底部是生存不可或缺的基本需求，其上是一层层的更高级别需求

在推进到更高级别的需求之前，你必须满足最低层次的需求。如果你连呼吸、饮食和健康都没法保障，解决更广泛的安全问题就相当困难。

对这一点我们可以做许多分析。例如为什么好人有时会做坏事？我认为马斯洛的理论实际上谈到了这个方面。因为我们的生活享有足够的安全感，我们知道从何处可以获得日常生存所需，所以正常情况下大多数人从来不会从别人那里偷东西。但这种需求层次解释了，如果好人的情况非常糟糕的话，可能会被迫去偷盗。这就是为什么抢劫有时会发生在战争或内乱时期：事物的正常秩序被打乱，人们可能为了生存而降低对自己的要求。

但马斯洛的需求层次理论真正引起我们兴趣的地方是该理论如何应用到产品设计和开发上。

4.1.1　产品级别的层次结构

考虑一下数字产品如何与马斯洛的需求层次相吻合。例如为什么谷歌是世界上访问量最大的网站之一？人类需求层次理论告诉我们原因何在：谷歌可以帮助我们满足多种多样的需求，甚至是那些最基本的需求。我们用它来查询该吃什么，为医疗保健问题寻找答案，以及购买尿布。

我们甚至可以通过 Match.com[①]等网站寻找终身伴侣，如果情投意合的话，我们还会建立一个新家庭。

① 总部位于美国的一家婚恋网站。——译者注

谷歌和其他搜索引擎在发达国家已经变得无处不在，这一点不奇怪。现在如果没有这些搜索引擎，尤其是在移动设备上没法使用这些工具的话，人们会很茫然。诚然，市场上有成千上万的应用，我们也经常下载新应用，但往往只是试用一到两次就放弃了，因为这些应用不能满足我们的基本需求。但你可曾听人这样说："是啊，我厌倦了一些应用程序，也删除了几个，这次我决定放弃使用搜索引擎了。谁会需要它呢？？"

没有。从来没有人这样说。从来没有。

除了搜索，网上银行及其移动应用大概属于最常用的数字产品之列。因为它们帮我们满足了安全需求——让我们能够获得报酬，反过来为商品和服务支付账单，为我们的安全、可靠和舒适提供保障。

想想看你目前的网站或移动应用符合马斯洛需求层次的哪一层。它们是否支持了位于金字塔塔基的需求，抑或更高的但不是很关键的需求，或者一定范围内的需求。明白这一点应该可以帮助你为产品用途和用户满意度设定期望值。

同样，如果你要为客户评估一个新产品，或试图了解自己该开发哪些网站或应用，就要确定它们能满足的需求类型。这款产品需要满足基本需求还是更高级别的需求？它可以为大部分用户广泛使用还是只限于特定的用户群？

4.1.2 属性级别的层级结构

可以通过一个更细微的方式来看待需求层次：查看产品具体的属性、特性或性能。此类分析是怎样的呢？

当马斯洛的理论引起了我的注意，以及看到它如何与产品管理相关之后，我开始思考怎样才能针对线上产品对这个理论进行修改。我们的生理、安全、社交、自尊和自我实现需求如何与线上活动一一对应呢？

我提出自己的马斯洛需求层次的版本，并把它应用到移动用户体验上（如图 4-3 所示）。

(1) **生理需求**：在移动设备上访问网站，查看和导航等同于呼吸和进食的需求。换句话说，在你能看见内容并从一部分转到另一部分之前，别的事情都不太重要。这些是线上内容最基本的方面。

(2) **安全需求**：这些需求与反复或持续的活动联系在一起。吃是一种享受，但你的下一顿饭从哪里来？浏览和导航是一回事，但阅读是另一回事。阅读是一种深入持久的活动，牵涉到线上最普遍的内容形式——文本。能够浏览文本是一个好的开端，但以某种方式让文本的大小、缩放比例和格式清晰易读会更好。

(3) **社交需求**：这些需求包括通过响应和分享来接触内容。网站擅长使用诸如样式和社交媒体这样的元素，这不足为奇。当你针对手机优化网站时，首先要解决可视性，其次是可读性，并确保人们能够通过适用于手机的样式和社交媒体响应和分享。

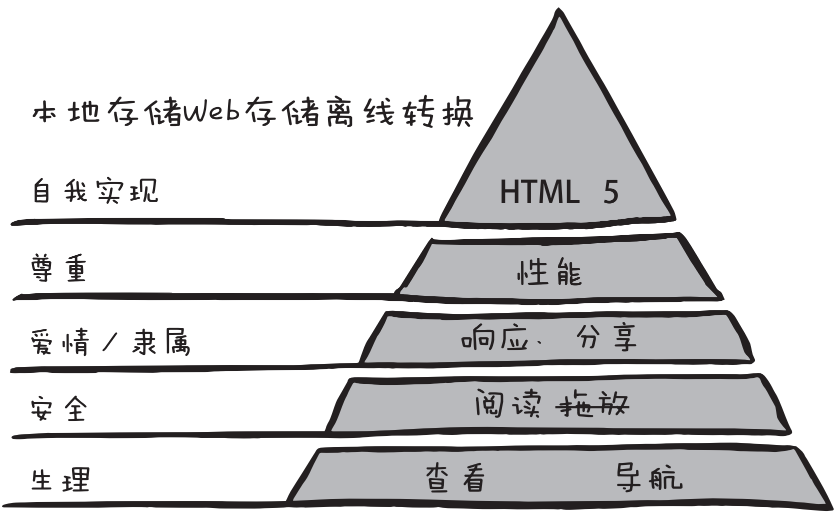


图4–3 就像马斯洛的人类需求层次，我的移动动机理论说明了在移动用户体验中，基本需求优先于更高层次的需求。这一点不是移动用户体验独有的，人们使用台式机或平板电脑的浏览器访问内容和互动时，也有着同样的需求

(4) **自尊需求**：性能是网络上信心和信任的最佳来源之一。有多少人遭遇过设计良好但饱受宕机或性能低迷困扰的网站或服务？（记得 Twitter 那有名的“失败鲸”[①]画面吗？）一个网站有着卓越且实用的设计，服务却断断续续或不可用，这一点让人沮丧万分。这不仅会贬损网站的价值，而且也让你觉得不被重视。而这种感觉并不是微不足道的：如果一个可靠的网站或应用能让你更好更快地做事情，那么一个不被信任的网站或应用则会使你感到无力和无助，这毫不奇怪。

(5) **自我实现的需求**：对数字产品需求的最后一级可以概括为一个词：喜悦。没有什么例子比第一代 iPhone 的出现更合适的了。电话、短信、地图、电子邮件、相机和网站都已经存在，但 iPhone 以一种真正优雅和极其易用的方式将这些功能集于一个设备中。苹果后来增加了应用商店，让人们几乎可以设计出任何他们想要的东西。总之，iPhone 创造了喜悦，这种感觉不是稍纵即逝的愉悦感，而是对产品持久悠长的满意，这使它成为最畅销的手机（和相机）。

我乐于见到网络和移动需求层次发挥作用。我的朋友布拉德 · 弗罗斯特同样喜欢它，并将它分解成如图 4-4 所示的简单示意图。

① “失败鲸”画面是 Twitter 网站宕机时的画面，可见该图片设计师的个人网站 http://www.yiyinglu.com/failwhale/cn/。——译者注

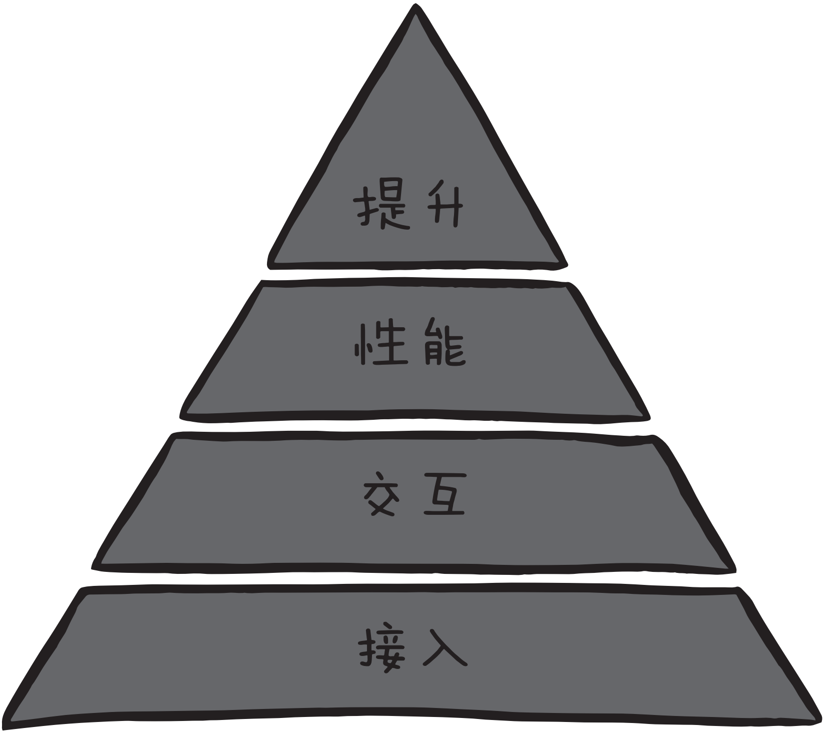


图4-4 布拉德·弗罗斯特的移动需求图：接入、交互、性能、提升

客户支持的重要性

于我而言，不管什么类型的产品或服务，如果没有提供一个简单的方式让我与该公司联系以获取支持或进行投诉，这就是最糟糕的产品体验。人性化的服务意味着要为顾客提供一个与你沟通的方式，确认收到了他们的邮件，并回应他们的问询。

不要低估为你的网站或移动应用提供客户支持渠道的重要性，即便这个渠道只是一个电子邮件地址。如果它是一个邮件地址，一定要定期检查收件箱并进行回复，哪怕只是感谢他们联络你。即使最初的答复并没有解决他们的问题，你还是会赢得他们的信任并提高他们的满意度。

弗罗斯特的阐释表明该层次结构是灵活的，这是我最喜欢的部分，也是要点所在。只要你的重点基于客户需求和市场问题，你的网站和移动应用可以略有不同。只不过要确保你仔细考虑了优先排序并慎重安排了需求层次——首先满足基础部分，然后是其他部分。

下面我们去了解 Kano 模型，它是一种系统性方法，可以从适当的视角思考任何产品属性。

4.2 Kano 模型

该模型因日本教育家和作家狩野纪昭（Noriaki Kano）而得名，Kano 生于 1940 年，在东京理工大学授课数十载（如图 4-5 所示）。在 20 世纪 70 年代和 80 年代，他将职业生涯的大部分精力用在开发和调整分析客户满意度的方法上。其方法的本质是，对顾客而言，产品的每一个属性的价值并不是等同的，因此改进每一样产品属性并不一定会让顾客满意度变得更高。



图4-5　狩野纪昭，质量管理领域的研究者和教育家，其开发的客户满意度模型中使用的概念类似于马斯洛的人类需求层次模型，并针对产品和客户满意度的管理，对这些概念做了更加明确的表述

嗯，这一点有问题！为什么对产品的改进不能带来更高的产品满意度呢？好就是好，难道不对吗？

不见得。分析产品属性的模型解释了原因所在。它类似于马斯洛的人类需求层次理论，但不是 5 个层次，而是 3 个广泛的产品属性类别：基本属性、性能属性和愉悦属性。

4.2.1 基本属性

顾名思义，基本属性是基本的、不言而喻的、根本的，是产品绝对必不可少的属性，如果一个基本属性缺失，这个产品就无法正常工作。实体产品的基本属性通常很容易确认，例如如果手电筒没有开关，那就不可能将其打开或关闭。因此，开关是手电筒的一项基本产品属性。

4.2.2 性能属性

性能属性的二元对立关系不如基本属性明显，因此性能属性可以通过广泛的性能或有效性来体现。手电筒要么有要么没有开关，而不能模棱两可。此外，即使有开关，其提升空间也不大。只要它正常工作，它就能打开或者关闭手电。

但灯泡的亮度是手电筒的性能属性。一个明亮的灯泡可能导致更高的客户满意度，反之亦然。灯泡有一个亮度范围。

4.2.3　愉悦属性

这些属性有时也被称为兴奋属性，通常并不在顾客预期或假设的范围内，而且它们也不是核心期望。对手电筒来说，一项愉悦属性可能是手柄的颜色或材料，甚至细微到你握住手电筒时的质感。因为手电筒是用来照亮物品的，所以这些细节不是绝对必要的，但正确的颜色或易于握住的特性，都可以让顾客更愉快地使用手电筒。

这就是 Kano 模型三个类别的产品属性，我们才刚刚开始，好戏还在后头。

4.2.4　不同的属性，不同的结果

Kano 模型里的类别名称本身就为理解这些属性提供了一些线索，让我们看看几个 Kano 模型的推论。

1. 缺少基本属性是产品面临的最大问题，但只提供基本属性只能带来较低的产品满意度

这似乎不是很公平，但这是事实。Kano 的理论最初主要基于汽车产业，各个汽车公司设计并制造了成百上千款不同的车型，但这些汽车有着一些共同的产品属性，其中之一就是方向盘（图 4-6）。所有的小汽车都有方向盘，卡车和小型货车也不例外。无论车型或载客量，所有的汽车都有这个部件，这是汽车的基本属性。



图4-6 方向盘是汽车正常工作所必备的，所以是Kano模型里的基本属性

如果没有方向盘，车子就不完整。

但有意思的是，你在汽车里安装方向盘并不会让你倍受好评。顾客不会拍拍你的肩膀，说："这个功能真棒！我爱这个方向盘！"虽然方向盘是必要的，但提供方向盘不会带来高的产品满意度，它只会带来一定的满意度。

但不装方向盘却会引起完全相反的结果，即非常低的产品满意度。未能满足基本期望意味着你表现不佳，或者你已经失败了。出售一辆没有方向盘的车子确实是失败的，因为这款车将无法正常工作而且还不安全，这个产品根本就不完整。

2. 性能属性往往因顾客而异

性能属性远不及基本属性那样通用，这是认识性能属性最重要的一点。无论顾客是谁，没有方向盘带来的问题都是一样的，这没什么好争论的。因此，产品属性的普遍性为识别属性类型提供了线索。

> **注意** 所谓性能是个人的主观感受，人们眼中的性能可以有很多种。

让我们回到汽车的例子，考虑速度这一衡量汽车性能的常用手段。如果以速度衡量性能，你可能会购买一辆跑车，只需短短数秒就能从 0 加速到 100 公里 / 时，让你从其他低性能汽车的逊色表现中脱颖而出（听起来很有趣，不是吗？）。

但这种对性能定义的方式不一定适合每一个人，至少当购买一辆新车时如此。你可能喜欢速度快的车，但你不见得喜欢跑车，或觉得跑车太贵，实际上你可能并不会购买这类车。

所以考虑一下其他的性能因素，比如油耗（图 4-7）。某种程度上讲这与跑车大相径庭，因为跑车只追求速度，不太考虑油耗。但对许多更加关注费用和环境影响的人来说，油耗是衡量汽车性能的指标。对他们而言，每升汽油跑得更远才是高性能。

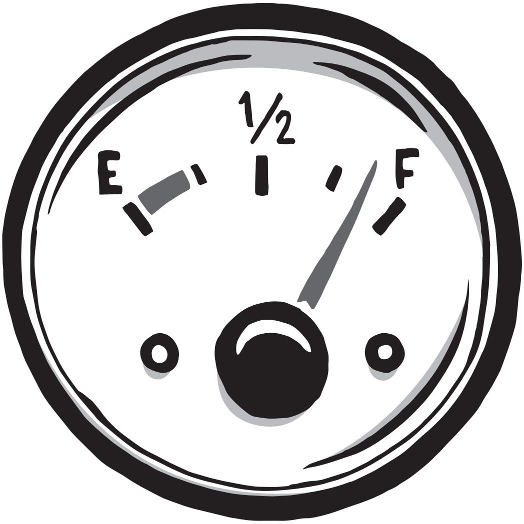


图4-7 油耗与性能存在一个线性关系，由低到高，使其成为Kano模型里的性能属性

另外，座位或载货空间如何？如果你有好几个孩子，你可能不会想要买跑车。单身汉可以开辆小车来降低油耗，相比之下，你可能对油耗不太在意。对你来说性能可能有另一种定义：这辆车能载下几个孩子以及他们的朋友，能拖多少东西，或能装下几包物品。

3. 提供性能属性或愉悦属性并不能弥补基本属性的缺失

再想想那辆没有方向盘的汽车。如果你是这辆车的产品经理，你可以让工程团队把油耗降到最低，或微调内部设计以增加载客或载货空间。你甚至可以把它改造成一辆敞篷小汽车（图 4-8）。这将是特别令人愉快的，对不对？



图4-8 车的敞篷车顶既非必要，也无法提高汽车的性能。但这个可选的属性能让在阳光明媚的天气里驾车变得非常惬意，所以这属于Kano模型里的愉悦属性

从这个例子中很容易看出，提高汽车的性能或增加令人愉快的属性无法弥补缺失的基本功能。如果没有方向盘，再低的油耗外加一个敞篷车顶也不会带给你多少好处。无论它有多少附加功能，没法开就是没法开。

在对数字产品的优化工作进行优先排序时，永远不要轻视缺失的或有瑕疵的基本特性的重要性。而且永远不要犯这样的错误，认为提高网站或应用的另一个特性会让顾客更容易接受功能的缺失或缺陷。然而，我常常听到这样的说法："好吧，我们现在还不能真正解决这个问题……但在此期间解决其他问题应该会有所帮助，还能带给顾客其他一些高兴的事情。"

事实并非如此。

如果一个基本功能缺失或损坏了，那它就是有这样的问题。不要以为你可以进行一系列其他的改进来分散客户的注意力。你只是在浪费他们的善意，而且降低了他们对产品的满意度。如果你解决了一个问题，却忽视了另一个更紧迫的问题，顾客根本就不会开心。新的改进不会比你稍后再进行此项改进带来更强烈的积极反应。

性能属性和愉悦属性的改进只有在产品功能完整的情况下才有效。在不恰当的时间发布与性能属性和愉悦属性相关的功能，不仅不能增加顾客对产品的满意度，反而使他们怀疑你的产品管理和开发能力。

4. 今天的性能特性和愉悦特性可以迅速变成明天的基本特性

用户的预期变化太快是数字产品面临的最大挑战之一。回想 2007 年 iPhone 发布之后用户期望的变化是何等迅速。当然，手机用户的期

望并没有立刻转变；毕竟即使到今天，很多人都没有升级到智能手机。但当人们这样做时，智能设备的灵活性和实用性真的可以让他们大呼过瘾。

就在我写此书期间，我看到智能手机领域关于预期有一些有趣的变化正在发生。雅虎推出了一项新的设计，对 Flickr 照片服务进行了更新。这项设计很不错，得到了很多积极的评价和媒体报道。

但在正面反应中间也有不少负面的批评意见。为什么？ Flickr 的重新设计并没有对网站针对移动设备进行优化。考虑到 Instagram 等应用的影响力，甚至是 Twitter 的内嵌照片显示方式，更新后的 Flickr 设计只适用于桌面用户，这看起来相当怪异，而且与过去相比这种更新并不显著。对于主要通过智能手机浏览网页的用户来说，更新后的 Flickr 不仅存在重大的问题，还有些侮辱人的感觉。

显然，由于智能手机的广泛使用以及来自 Instagram 等公司的竞争，用户对数字照片网站的预期迅速改变。所以，不要安于现状，不要以为你今天有一款流行的数字产品，明天还会一帆风顺。用户对你的网站或移动应用的期望会改变，这只不过是时间问题。

你会对变化保持关注，持续进行行业研究并与客户保持联系，以了解这种变化何时发生吗？

5. 让 Kano 属性可视化

让我们来看一个标准的 Kano 产品属性图，通过这个图，可以容易地了解不同的产品属性之间如何关联（图 4-9）。

正如你看到的，红线描绘了前文所述的基本特性。当一个基本特性交付后，这条线在代表客户满意度的 y 轴上略微高过 0 点，表明这

带来了一定的满意度，除此之外没有更深的感情了。

但还要注意的是，当基本属性没有实现以及执行较差时，红线变得相当陡峭，消费者满意度急剧下降。对预期特性执行不力会引发非常极端的感情：愤怒、沮丧、悲伤。面对一个拙劣的产品，人们的负面感受会非常强烈。不要让这种情况发生在你的数字产品上。

绿线代表的性能属性是一条直线，这是因为糟糕的交付引发较低的满意度，而较好的交付则会带来较高的满意度。无论是速度、易用性还是其他一些衡量标准，性能特性是提高网站或应用表现最简单和最可预测的方式。任何提供了一系列选择或范例的属性都可以归为这一类。

最后，蓝色线条描述了顾客对愉悦属性的反应的范围。因为这些属性并不是预期中的，那么缺失或者执行不当通常不会导致较差的客户满意度。客户要么对这个属性不抱期望，要么觉得这个属性可有可无且无关大局，不会因为其不完美而有糟糕的体验。

然而，一个得到良好执行的愉悦属性可以把你的产品带到客户满意度的最高水平。因此，蓝色线条达到纵轴的最高点，基本上与代表基本属性线条的发展趋势相反。

将现有的或计划中的属性以图表的方式展示，可以帮助你了解是否在正确的时间把注意力放在正确的用户故事上。如果有一个预期属性的顾客满意度较低，那么千万不要被性能属性或者愉悦属性分神。与团队、管理人员或客户一起使用此图，让这个信息变得更清晰。

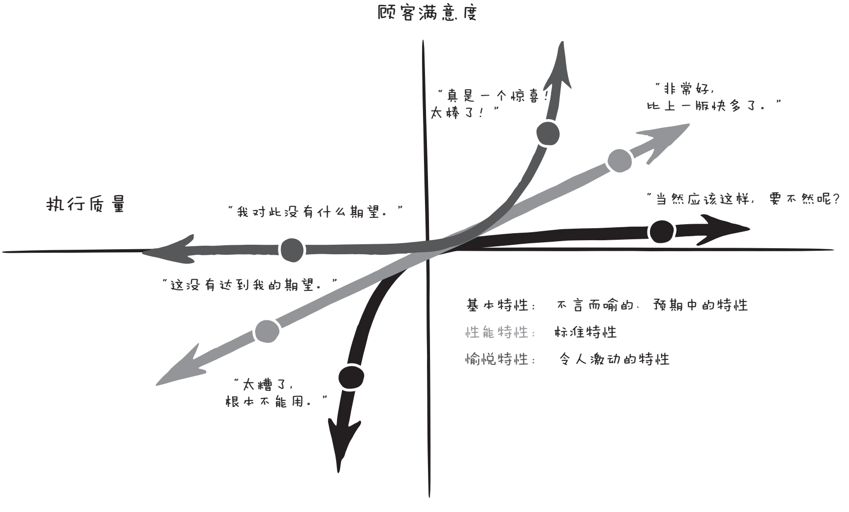


图4-9 如同Kano模型所展示的，客户满意与否很大程度上取决于基本特性、性能特性或是愉悦特性的品质如何。了解这些差异和关系，是通过产品管理决策成功影响客户满意度的关键

确定Kano属性

分析一辆车时，很容易确定方向盘是基本属性，油耗是性能属性，以及敞篷车顶是愉悦属性。但对于新产品或者产品改进，如果你还不确定哪些属性会被顾客认定为基本属性、性能属性和愉悦属性，又该如何确定Kano属性类别呢？

贝拉·马丁和布鲁斯·汉宁顿在他们的*Universal Methods of Design*[①]一书中解释了这一点：你可以询问顾客两个问题，他们对这些问题的答复能帮你根据Kano模型对产品特性分类。[②]首先问问他们如果你的网站或应用有某项特性，他们的感受是：满意、中性或不满。然后问他们如果这个特性没有了会作何感想：满意、中性或不满。

以下是他们的回答如何对应Kano产品属性。

基本属性：产品具备这项特性时顾客持中性态度，但如果这项特性缺失顾客会非常不满。

性能属性：产品具备这项特性时顾客持满意态度，但如果这项特性缺失顾客会非常不满。

愉悦属性：产品具备这项特性时顾客持满意态度，但如果这项特性缺失顾客的态度是中性的。

如果你正验证某项属性是否为性能属性，可以与客户进行一次后续谈话，了解该特性表现如何或者多大程度上有效，并与满意程度相匹配（不同于一个非此即彼的答案）。

① Martin, Bella, and Bruce Hanington. 2012. *Universal Methods of Design*, 106. Rockport Publishers. 中文版《通用设计方法》已由中央编译出版社出版发行。——编者注

② Martin and Hanington, 107.

4.3 小结

本章介绍了如何对产品属性进行分析和优先排序。需要记住的要点如下。

- 马斯洛人类需求层次理论帮助你了解人们最需要什么，以及如何逐步满足这些需求。
- 马斯洛人类需求层次理论可以帮你为开发数字产品安排优先事项，例如就重要性而言，首先人们需要访问（浏览和导航）内容和服务，接下来是可读性，其次是交互的能力；最后是性能和其他增强特性。
- Kano 模型使用三个类别来分析客户满意度：基本属性、性能属性、愉悦属性。
- 提供基本的产品属性不会为你赢得荣誉，但无法提供这些属性会引起顾客的严重不满。
- 性能属性是线性的：此类属性提供得越好（越多），客户满意度就越高。
- 愉悦属性是那些出人意料的属性。没有提供这些属性并不会导致太多的客户不满（因为不在他的预期中），但如若提供会让顾客喜出望外，带来较高的满意度。
- 不要因为性能属性或者愉悦属性而忽略了基本属性。性能属性和愉悦属性无法弥补基本属性的缺失。
- 顾客的期望会迅速改变：一项让人喜出望外的愉悦特性到明天可能成为性能特性，在下一年则变成基本特性。

第 5 章
完成最简可行产品

既然你已经写好了用户故事，并为工作做了优先排序，是否就可以开始埋头设计和开发了呢？这个过程是否和往常一样：写下需求、提出综合性的设计、呕心沥血地干活并希望完工后顺利通过用户测试？

这的确是执行项目的传统方式：创建最佳的设计和方案，然后在现实约束下尽可能地去执行，同时希望能尽快完工从而尽量减少项目花费。

在开工前对项目做最充分的规划和估算，就是所谓的瀑布式开发方法。虽然这种方法或许看起来富有责任感，并具备前瞻性思维，但试图事先定义大量的工作，让所有的细节都准确无误，然后从头到尾进行开发和测试工作，这种方式存在固有的风险。基本上，你试图一次完成的工作越多，从开始到完成的路径就越冗长并且越复杂，结果与你的预期有出入的几率就越高。

瀑布法本身并不糟糕，但我们还有一种风险较小的工作方式。

这种产品管理方法侧重于小批量的工作。将要改进的部分分成许多小块，在进行更多的工作前，先和用户一起对每一块进行测试和验证，并尽力将每一块工作做好。工作团队不断重复这个过程，一步一个脚印地向前推进。

要实现这一点，你要习惯于每次完成较少的工作，并向用户发布较少的成果。你需要接受最简可行产品（Minimum Viable Product，MVP）这个理念。

5.1　什么是最简可行产品

正如杰夫·戈塞尔夫（Jeff Gothelf）在其著作 *Lean UX*[①]中提到的，最简可行产品未必指那些向客户发布的实际产品，它们可以被定义为各种内部里程碑（图 5-1）。[②]

> **注意**　不要被“最简”一词误导。它可能让你联想到负面含义——一个只愿花费最少精力的懒惰的团队。这里的“最简”指的不是思想和注意力，而是指制作、测试和验证下一个改进或设计理念时的改动最小。

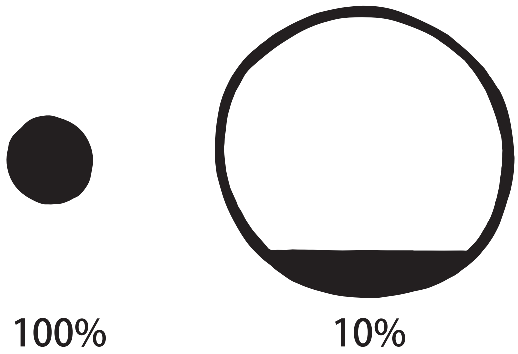


图5–1　MVP背后的基本思想是定义少量你可以完成的工作，而不是纠结于大量永远也完成不了的工作。100%完成10%的工作，比完成100%工作的10%要强

---

① 简体中文版《精益设计：设计团队如何改善用户体验》由人民邮电出版社 2013 年出版。——编者注

② Gothelf, Jeff. 2013. Lean UX, 56. O’Reilly Media.

你正考虑一个更大的产品，并选择其中的一小部分开展工作。“最简”意味着产品改进需要满足一些可测试的特性，同样意味着此次改进应该为你带来更多的产品反馈。所以这是对完成度数量或程度上的描述，而非品质上的描述。品质仍是最大化的——这是最高目标。

“可行的”这个词同样重要。它意指可实行的、可能的、可以实现的，并且最重要的是，有能力顺利完成的。有些事是不可行的，这些事将注定失败，毫无成就。MVP 不是你想完成的东西的最简陋的版本，它实际上是达到成功的最小量，而对成功的要求是不容置疑的。

Gothelf 还解释说，MVP 的核心目的不是为了就一件产品完成可衡量的工作，或者实现一个可以发布的产品。相反，MVP 的目的是为了学到一些重要的东西，并帮助你证明团队的哪些设计理念或假设是正确的。换句话说，正如他所说的那样，MVP 是运行中的实验。[①]

让我们来看几个不同形式的 MVP，以及你的网络或移动团队如何及何时可以使用它们。

5.1.1 白板会话

你或许认为把原始想法描绘在白板上并与顾客或与项目相关的人分享，会存在风险甚至是不专业的。事实并非如此——这是你能为他们提供更多价值的最重要的事情之一。

要想针对拟开发产品或者新功能收集数据，与几个客户一起在白板上描绘想法是一种有效的方式。考虑到所需的投资——一两个小时

① Gothelf, 56.

的时间，一些记号笔——这显然是一个耗费极低的 MVP。请记住，MVP 的要点是用最少量的工作（最简）来最大化产品价值（以可行的方式）。

5.1.2 原型设计

对设计和开发工作而言，MVP 的下一个阶段是原型开发。有些细节无法很好地在白板上核实，一定程度的原型开发会有所帮助。

1. 非正式的原型设计

对于原型设计来说，最简单、最经济且浪费最少的方法就是使用纸张。用小索引卡片模拟智能手机再好不过了，还能用大的卡片来代替小型平板电脑。

用纸张进行原型设计将草图绘制带到一个新水平。用一摞卡片、几支记号笔，以及一些即时贴，你就可以模拟各种设计，甚至可以开始进行用户界面交互设计。另外，它还能帮助用户轻松地参与到设计中：任何人都能写写画画，所以如果他基于你最初的意见形成了一些想法，他的贡献就能让你的理念更上一层楼，甚至超过你的预期（见图 5-2）。

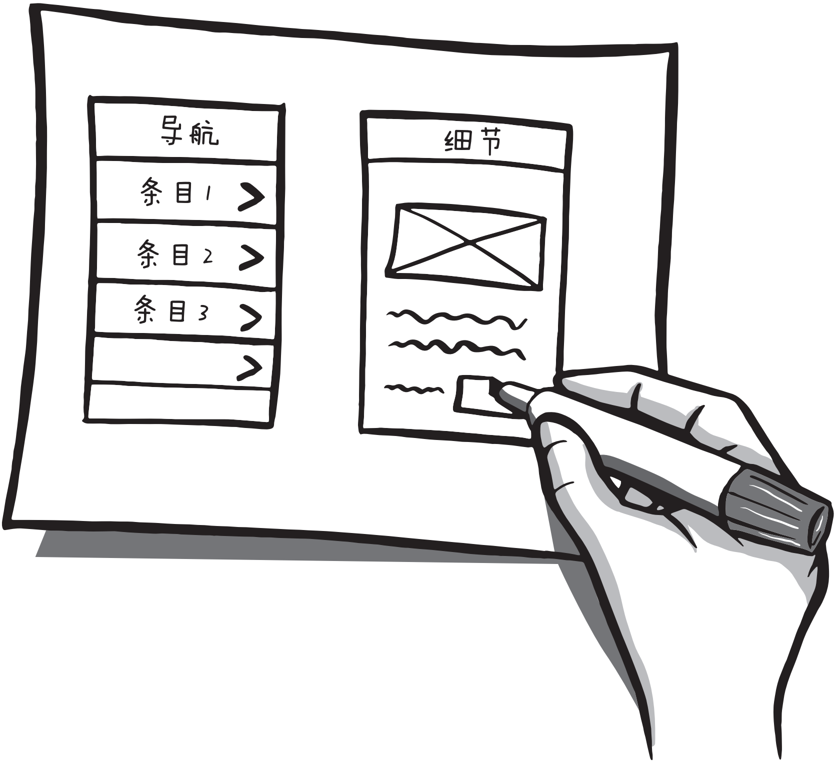


图5-2 从那些勾勒在纸上的低精确度的原型上，你能学到超乎预想的东西。在其他人看到它们之前，这些原型都是快速实现想法的最佳途径，当你与顾客及客户进行第一轮想法验证时，它们也能发挥极大的用处

纸上原型能产生一个卓越的 MVP。由此产生的工件尽管很不正规，却也代表了一些积极引导团队向前的路径。这些路径有助于吸引从设计者到开发者中的每一个人，因为关于设计的细微差别和技术可行性需要做进一步的探讨。这也将导致下一轮的 MVP，即在设备上做一个更加正式的原型。

2. 正式的原型设计

有很多方法可用来创建逼真且性能良好的原型，这些原型能在 Web 浏览器和移动设备上工作，此外，通过很多软件也可以实现这一点。我见过一些经过精美渲染的设计，这些设计用动画创建出逼真的模拟按钮和屏幕转换。还可以利用全套的原型制作软件来创建从手绘原型直到成品在内的各种内容。

具体使用何种工具取决于预算，以及在产品设计开发周期的不同阶段，团队希望以何种方式呈现想法并获取反馈。但你应该知道如何做才能获得更正式、更高精度的原型。

详细的原型可以给顾客或利益相关者一个更加逼真的描述，让他们能够详细地了解最终发布的产品。另一方面，它也能使设计和用户体验（UX）显得更完整。遇到此类原型有些人不会提出太多的批评意见，因为他们觉得能够影响设计的时机已过。不要轻视这种倾向！这时，即使你告诉人们这个工件只是看起来像是完成了，实际上并没有完成，也于事无补，因为人们倾向于相信他们所看到的东西。

但创建正式原型最明显的风险是所耗费的时间。相比在演示软件里创建一个栩栩如生的原型，在白板或者便签卡上涂涂画画只是小菜一碟。甚至是被专门设计用于更快地制作原型的工具也不如素描那么快捷。此外，正式的原型往往让用户认为木已成舟，你和你的团队也会这么想。制作原型耗费的工作越多，投入会越高，而且之后要改变的可能性就越低。

因此，只有当你创建了大量非正式的原型，并做了许多的选择和决策工作之后，再来使用真实和高精度的原型。如果你对拟定的解决方案有所疑问，而这个问题能够通过非正式原型来回答，那就使用非正式的原型，不要只是为了让原型更好看而构建一个更正式的版本。看起来更好一些永远不是原型的重点，原型是为了更多的实验而交流意见。

总之，只有当你想实现以下想法时再制作正式的原型：

- 在发掘创意以及向用户验证时，确实需要那种级别的原型来探索设计和交互的细节；
- 为设计者和开发者证明和演示设计与交互模式；
- 在低精度、非正式的原型无法解决问题的时候用来验证假说或者解答疑难问题。

有时就连正式的原型都不足以帮助你验证某些假说。这没关系，这只是意味着你已经跨越了原型阶段，到达需要开始编写解决方案的地方了。

5.1.3 构建部分功能

当你的团队完成原型设计，并准备开始构建一项实际的功能时，记住你无需为产品完成、测试并发布一个完整的解决方案。这个过程需要慢慢实现，你可以先构建一个局部的功能。

在从构思到发布的过程中，保持怀疑和豁达的态度很重要。这可能很难做到，因为当你验证粗糙的设计思路，然后开始确认更多的细节和实际的交互效果时，要对自己提出的解决方案充满信心，并且更加确信自己的想法。

但是，不要让信心和确信感过多地干涉你的想法。在这个过程中，你仍然可能遇到一些反馈，而这些反馈有可能改变你的方向。如果你遇到这样的情况，并且意识到你遭遇的将是一个重大改变，不要觉得沮丧。因为了解到一些新的东西而改变进程，并不意味着你在后退。毕竟，这比把已经完成的事情推倒重来要强，不是吗？

5.1.4 发布的功能

最后，你觉得已经做了足够多的工作，应该可以发布某项功能了。徽章解锁！任务完成！你已抵达目的地！是这样吗？

当然，你完成一项功能或重新设计，并将其交付给用户的时候，很自然地想要庆祝一番，这种反应很正常。你必须确定下推出工作成果的具体时间，否则完美主义倾向就会折磨你，那样你将永远不会有足够的信心能将成果交付使用。

作为产品经理，你将决定工作是否已经完成，以及成果能否向用户发布。你是完成这项工作的不二人选——毕竟，是你发现了来自客户或生意伙伴的市场需求，是你撰写用户故事来记录它们，也是你推动团队的工作以确定解决方案。

因此，由你决定发布时机再合适不过了。通过足够的背景信息确定一个正确的时机，将产品置于公众的视野中。此外，你还有代表客户的重大责任。你要重读他们的用户故事，如实地说“作为一个客户，我想……”，用过这个功能后接着问自己：“我真的能做我想做的事情并对体验感到满意吗？”

如果你对这个问题的答案是肯定的，那就完成了项目验收测试。这一阶段的产品可以投入使用了。大功告成！至少在你对相关工作有更多了解，知道还有些地方需要调整或改进前是这样的，因为对产品的开发永无止境，不是吗？

5.2 获取有关最简可行产品的反馈

了解了不同种类的原型以及使用这些原型的原因之后，你还要了解如何从用户那里获得反馈。开发原型并非是把产品的工作方式可视化，那样只不过是纸上谈兵的练习而已。开发原型意味着更多——只要你有东西可看，不妨让其他人也看看，并请他们把想法告诉你。

那么，有哪些途径可以做到这一点呢？让我们来看看。

5.2.1　与用户进行非正式谈话

获取用户反馈最简单的方式是坐下来跟他们聊聊、向他们展示草图或纸制原型，或者跟他们做一个白板会话。当你的团队这样做时，也可以邀请一到两个用户一起参与。如果非正式的形式有助于获取用户反馈的话，这种互动甚至不必被当成正儿八经的可用性测试。在日历上标注时，把它标为“跟张三聊天”或“与李四讨论如何提升产品”就好。

注意　要养成习惯尽早且频繁地向别人展示自己的想法还真不容易，你会觉得自己在别人面前暴露了太多东西。这种心态和积习大概是由于我们认为设计是一门艺术，我们打小就认为所有的创意人才都有自己的工作室，因此觉得伟大的作品或成果总是秘密完成的。

毫无疑问，为了把活干好将自己封闭起来通常会有用。例如当我写书时，我会离开家和办公室，独自在图书馆安静地完成大部分工作。想要尽量减少干扰、全神贯注于工作是完全正常的。

但是，不要让这种心态使你认为创意和工作进展的方方面面都需要遮遮掩掩。经常与客户谈论你的工作可以让你知道自己的想法是正确的，从而降低风险，增加成功的可能性。

养成让人们聚在一起交流的习惯，以小组的形式，或者一对一地跟他们交谈，或者在团队讨论时让他们旁听。即使是相同的几个人，也要尽可能频繁地跟他们交流。随着他们对你了解的增加，他们对你隐瞒的信息就会减少。往往在尴尬的“初次见面”阶段，他们显得过于谦和和谨慎，不想冒犯你，但随着逐渐熟稔，他们就会跨过这个阶段。

到最后你需要让用户觉得对你知根知底，以至于可以把心中的想法和盘托出。

5.2.2 调查

另一种从客户那儿获取优质信息的非正式途径是进行线上调查，这种方法尤为适合那些你无法当面交流的人。你只需要一个邮件列表以及一个线上调查工具，比如 SurveyMonkey[①]或 Vovici[②]。此外，参考每个人都参与的白板会话，或提供一个线上原型的链接，也会对调查有所帮助。

从一个简短的调查中所了解到的内容是惊人的。使用不到十个问题，你就可以收集到关于客户偏好和优先事项的大量信息。此外，在线调查对象不局限于少数的几个人，因此可信度会更高（统计上可能不显著，但没关系）。

以下是调查客户的一些技巧。

(1) 若想了解具体的信息，就不要羞于提出具体的问题。有时候为了得到想要的信息，你需要真正去关注受访对象。

(2) 然而，如果你处在获取相关信息的早期阶段，过于具体则可能会大大限制你的选择，尤其是在处理一个存在多种选择的新功能或内容时，情况更是如此。这意味着团队有太多可以着手工作的地方。

---

① 美国著名的在线调查系统服务网站，提供免费及收费的问卷设计、收集和分析服务。——译者注

② Vovici 现已更名为 Verint，全称为 Verint Systems 公司（纳斯达克股票代码：VRNT），提供客户互动优化、安防智能以及欺诈、风险和合规性等方面的服务。——译者注

在这种情况下，询问受访者一些宽泛的问题并尝试得到具体的答案（例如，“你喜欢食物吗”），但后续跟进可以给他们提供一个开放式的问题（如“请告诉我你最喜欢的两种或三种食物”）。对于第二类问题，如果只给他们几个可选条目，会导致排除了很多可能性。相反，给他们一个可以输入自己想法的文本框，则会带来更广泛的反馈。

(3) 争取每屏不超过四个问题（依据类型而定），问题总数不超过四屏。这样，每一屏的问题并不需要太长时间就能完成，在每屏的问题回答完毕后，屏幕会显示又有 25%的调查已经完成了。

(4) 一定要通过电邮感谢那些完成调查的人，通常在设定的最后期限之后的数日内发送这些邮件。这也是提醒那些还没完成问卷的人填写问卷的好办法。为了迁就拖延者，一定要将最后期限设在你真正需要所有数据之前的一到两天。这样你可以收集到最后的一些回应。这些答复并不一定量很少，我曾见过在最后一天答复数增加了 10%或更多的情况。

(5) 与人分享你的调查数据。这些宝贵的数据能够表明什么是客户真正想要的，所以尽可能分享它们。客户的意见总是比你自己的意见更重要。

通过了解客户的喜好，你再去争取产品改进时遇到的阻力会变小。与顾客争论比跟团队成员的争论要难得多，因为这些顾客是真正能为员工薪水买单的人。

5.2.3 卡片分类法

顾名思义，卡片分类法是将一堆想法或选择排序，试图从中找出线索。

卡片分类非常简单，你可以使用实际的记事卡，在每张卡片上记录一个想法或特性，或者使用类似 Trello[①]这样的网络工具来实现（见图 5-3）。Trello 有一个很好的拖放式操作界面，可以方便地对卡片进行排序。你要做的只是为用户参与提供一个 guest 账户或者在网络上将应用进行屏幕共享。

进行卡片分类的传统方式有以下几种。

(1) **优先排序：**如果你有很多某个类别的用户故事的想法（例如，你想让你的 iOS 和 Android 应用为客户发送不同类型的通知），那么卡片分类可以真正帮助你将这些条目在这个分类中排出顺序。

 如果团队或公司高管们想出了十多个通知类型，但你只想提供少数几个，你该如何设置优先级？让用户对它们进行排序能帮上大忙。如果足够多的用户提供了同样的卡片顺序，你就可以总结出一些模式，这样就会对着手点有十足的把握。

(2) **分组：**通过分组让一堆条目更有条理，是利用卡片分类的另一种有效方式。一个很好的例子是在设计导航时收集顾客的意见。有时根据字母排序是个合乎逻辑的做法。但也有例外，那又该如何？

① 由著名的软件工程师 Joel Spolsky 开发的一个团队协作平台。——编者注



图5–3　卡片分类有助于对大量可能没有明显的逻辑分类或顺序的条目进行组织处理。让用户来排序，或者由他们来安排或分组，这总会让你明白一些以前没有注意到的东西

你必须找到另一种系统的方法来为条目排序或分组，通常最好的方式是直接找到你的顾客。这不仅让他们更有可能在期待的地方看到内容，也有助于你们理解给导航条目起名时的细微差别。有时对某些条目的内部称呼对顾客来说意义不大，而顾客能对卡片上的条目排序并提出意见，可以帮你更好地选择词汇。

5.2.4 现场可用性测试

和实际的客户坐在一起，观察他们在你的面前能否正确使用 MVP（无论它是一个非正式原型、正式原型，还是是已经部分完成的功能，哪怕参与的只有几个人）。这一点很重要，永远不要低估定期这样做的价值。

亲自看到人们使用产品揭示了很多额外信息，其中有些信息是很微妙的，例如语音、肢体语言、面部表情，以及他们是否在进行某项交互之前犹豫不决，但这些信息都是有价值的。有无数的事情可以观察并做出相应的反应，这使得面对面的可用性测试成为收集用户反馈最好的方式。

你在引导这些会话时，一定要稳妥地利用各种方法。尽量与经验丰富的用户体验或可用性团队成员一起工作，确保其他团队成员也包含其中。再次引用精益 UX 方法，Gothelf 强调了跟实际的顾客打交道时使用实际的产品所带来的好处。一份良好的可用性报告的确很棒，但看到人们使用你的原型则能获得更直接、全面的感受，由此得出的多样化的结论可以引发后期关于设计的有益的讨论。

然而，这确实需要大量的投资，你要么将用户带到你的办公室进行面对面的测试，要么去用户家里、办公地点或任何其他地方跟他们会面。

5.2.5　在线可用性测试

观察用户对原型的使用的另一种好办法是观察他们的在线使用情况。根据测试的是网站还是移动应用，以及原型的制作方式，有不同的方法进行远程在线可用性测试。

在减少浪费方面，在线可用性测试比面对面测试要好一些。就像在协作工作时通过线上会议室共享（或屏幕共享）文档或网站一样，也可以进行在线原型共享（或在线原型屏幕共享）。这样一来，如果招募的测试用户地处偏远，你仍然可以做可用性测试。考虑一下能够测试大量国际客户所带来的价值！

当你进行在线可用性测试时，尽量做那些会在面对面交流时所做的事（并以相同的方式去做）。不要让自己觉得在线测试“不那么真实”。对待测试过程尽可能如同你在现场一样，使用工具记录结果或者让其他团队成员加入线上测试。

最终，从在线可用性测试中了解到的东西，跟你在这个过程中的信念以及你对结果的热忱一样有价值。因此与任何产品管理工作一样，一定要尽职尽责，尽量增加可用性测试为团队其他成员和组织领导所带来的价值。因为即便是通过线上体验远程获取的用户测试结果，跟使用其他方式获得的反馈也一样有价值。

5.2.6 基于实验室的可用性测试

有时，在实验室里做一次产品可用性评估显得尤为必要，尽管这会付出额外的努力。这样做的理由有好几条，其中一条是，这种形式可以让团队更好更详细地做准备。你花了更多心思开发一个测试脚本，在挑选参与者上也投入了更多精力，并提前制订好计划以应对可能发生的一切。一种形式可以引发更多的形式，由此形成自己的优势。

当然，这样做的劣势是如果使用一个可用性实验室，除非你的公司拥有自己的实验空间和设备，否则你可能要为此付出不菲的花费。此外，你应该聘请一个专业的可用性测试师，以协调和管理整个过程。

另一个问题是进行用户测试的频率。你的团队不太可能每个月都开展正式的可用性测试，甚至每个季度都开展也不太可能。测试的频率恐怕会很低，这也会增加投资以及测试的范围（因为如果测试频率低的话，每次测试的内容会更多）。

如果负担得起基于实验室的可用性测试，测试结果一定会物有所值。另外，和大多数存在咨询顾问的情形一样，借助实验室和一些专业人士的帮助，会为结果平添几分权威性。对强调测试成果而言，这种权威性很难抵御，因此最好也把自己的结论保存下来。

但如果没有正式实验室的可用性测试，你也不要有压力。如果非正式的可用性测试是利用资源的更好方式，那就欣然接受吧。只有在时间和预算允许的情况下，而且在你认为多一些正式、严谨的测试，以及多做几次测试真正有价值的情况下，再进行正式的可用性测试。

注意 想了解更多关于可用性测试的内容，就不能不读史蒂夫•克鲁格的著作*Rocket Surgery Made Easy*。这本书简洁有趣，讨论了测试以及和测试相关的话题，并从头到尾细致地描述了这个过程以及期望的结果。最重要的是，克鲁格十分认可频繁进行非正式测试的价值，并对此提供了执行的方法和建议。

5.3 小结

本章探讨了迭代产品设计过程中的一些重要方面，即如何以简单的方式将想法原型化，如何获得客户的反馈意见，以及如何验证提出的解决方案。

- ➔ 总是从最简可行产品（MVP）的角度考虑你的工作。在任何给定的设计和开发阶段，为了测试一个设计假设而需要做好的最少量的工作是什么？
- ➔ 在用户体验设计的最初阶段，判断利用白板或一个简单的纸上原型是否足以展示想法，并获取用户和利益相关者的反馈。如果答案是肯定的，就坚持使用这些方法，尽可能多地用这些方法反复验证基本理念。
- ➔ 如果在白板上描绘或纸上原型测试不再适用的话，可以开始使用基于计算机的建模工具来构建更复杂的原型。不过，要让原型尽可能地简单。你可以从非正式的原型那里学到很多。

- 在你真正需要开始验证设计细节和具体的交互环节之前，不要开发正式的原型，有时正式的原型甚至是多余的，你要对此加以判断！

- 最后，开始为解决方案构建尽可能少的代码（记住，仅仅做出 MVP 就足够了），并尽可能多地继续向用户和利益相关者验证你的方案。继续增量开发，持续验证，减少风险。

- 通过多种方式收集来自顾客的数据和意见，包括非正式谈话、卡片分类、调查、现场以及在线可用性测试调查。有节制地使用基于实验室的、正式的可用性测试，这种测试非常昂贵，但除了带给你更精确的可用性研究成果外，它还节省了你的工作。

第 6 章
对成功进行衡量

通过前面的探讨，你掌握了一些技巧，足以及早并且经常性地验证产品改进的相关想法，而且也了解到产品改进从原型、设计、开发直至投入生产的整个流程。

这就意味着你大功告成了，对吗？

还没这么快！

将一个新的（或经过功能增强的）产品交到客户手中，仅仅意味着你完成了一个阶段的工作并着手准备下一阶段。这个新的阶段就是产品管理最关键的一个地方，即对成功进行衡量。

衡量成功不仅仅是把一些分析代码嵌入到网站或应用里，然后坐在一旁收集数据（见图 6-1）。当然，这是为衡量成功所要付出的努力，但这只是表面文章。

如果分析仅仅只是开始，衡量成功还包含了什么？让我们来看看。

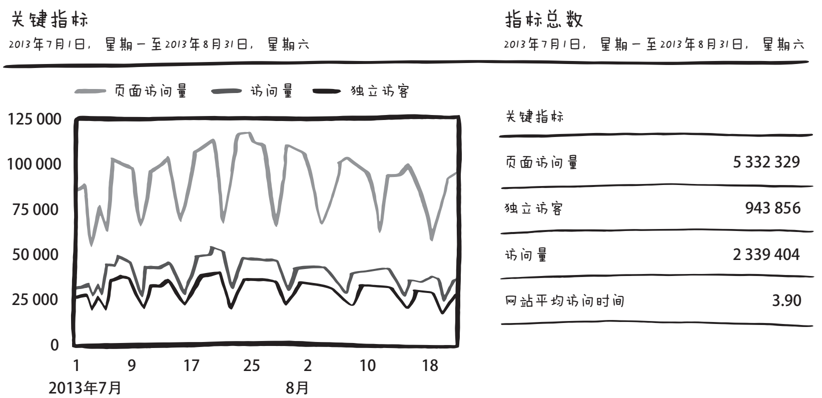


图6–1 Web分析或移动分析能提供大量有关数字产品使用情况（产出）的数据。但这只是起点，这些互动到底让你的客户和机构获得了何种成绩呢？

6.1 回归用户故事

衡量成功的第一步是回归到你的用户故事中去。还记得那些故事吗？

> **用户故事：产品管理最重要的因素**
>
> 在用户故事定义的问题已经解决之后，你需要回过头看看你在多大程度上获得了成功。为清楚地了解这一点，你可以检查构成用户故事的三个关键要素：产出、成效和影响。

让我们回过头看看第 3 章的一个用户故事。

> **用户故事**
>
> 作为移动应用B的用户，我可以从图书管理员那里得到帮助，进而学会在我的研究论文里用正确的格式引用文献，这将使我的论文符合学校的文献引用标准，让我取得更好的成绩。

毫无疑问，这个故事包含了全部三个关键要素。

产出：从图书管理员那里得到帮助。

成效：在研究论文里正确引用文献来源。

影响：获得好成绩。

通常情况下，衡量每项产出、成效及影响的成功要从两个角度做评估：对组织内部及外部两种客户所产生的影响。

6.2 外部客户

让我们从外部客户的视角来看看这些要素。

6.2.1 产出

如果你在大学工作（跟我一样），为学校的移动应用增加了一项功能，让学生能从图书管理员那里获取帮助，这种情况下衡量产出应该比较简单。测量帮助功能的使用次数，最合乎逻辑的方式是使用 Web 分析或移动应用分析，记录下帮助功能里的几个关键互动的使用情况。

但要记住对衡量成功而言，衡量产出仅是个开端。这是最容易衡量的地方，由于提供图书馆辅助服务并非大学的主要业务，在某种程度上这也是最不重要的地方。图书馆辅助服务是免费提供的，是学生用来实现其他目标的配套服务。

这些“其他目标”才是你试图评估产品功能是否成功时所需要关注的因素。在评估伊始，产出当然是一个里程碑，但你需要更进一步对成效进行评估。

6.2.2 成效

我们不可能将一个简单的分析跟踪代码放到学生的论文上，来看他们是否正确引用了文献来源，所以衡量图书馆的帮助功能成效如何，还需要做更多的工作。

如果直接让学生自己衡量成效，你可能需要寻求一种收集产品反馈的调查方法。在这种情况下，有必要问一些问题，看看图书馆的帮助服务能否让学生写出正确的文献索引。

提问的方式多种多样：可以问一个简单的是与非的问题，或者让学生对接受的帮助服务进行评分。不管你打算如何问询，多花些时间收集与成效有关的数据总是有益的，它会帮你把一项功能如何成功的故事讲得更好。

不过事情还没结束，你还需要挖掘产品功能的影响。

6.2.3 影响

对移动应用上的图书馆帮助功能而言，期望的效果并不是这个功能被使用，也不是实现良好的文献引用。用上这项功能固然不错，随之带来的正确的引文也是值得赞赏的，但一所大学的主要业务不是教导学生如何在研究论文中引用参考文献，而是让学生获得知识，取得学术上的成功。衡量成功的传统方法是学生在学业中取得的成绩。

诚然，使用调查手段可以了解图书馆帮助功能对学生成绩的影响，但结论或许不那么可靠。因为学生在参与调查时，可能还带有些许关于成绩的美好记忆；或者，他们可能已经因为达不到文献引用的要求而感到沮丧甚至愤怒了。在这两种情况下，哪怕是学到了如何正确地引用文献，可能都不会让他们客观地对成功进行评估。

你会发现，由于这些问题的存在，尽管你想尽量负责地了解图书馆帮助功能对学生的影响，但学生未必是了解这种影响的最佳数据来源。所以说，有时候外部客户本身并不能提供最好的反馈意见。

在这种情况下，转向内部客户可以为你正在寻找的信息提供补充。

6.3 内部客户

作为产品经理，你最关心的应该是服务外部客户的需求。如果你和客户的业务不专注于客户体验，则成功将无从谈起。

然而，有些需求无法从客户的角度来明确表达或衡量。

注意 某些方面的因素往往藏于幕后，只能为机构内部的人所见。

为了在这些方面取得成功，可以从内部客户（与你直接共事的同事）的角度来评估产出、成效和影响，这一点尤为重要。

6.3.1 产出

在图书馆帮助功能的例子中，如果一个请求能在发送端（从发出帮助请求的用户的智能手机或平板电脑上）被追踪，那它同样能通过接收端（从收到请求的收件箱或者数据库里）衡量。

“我为什么要考虑这些？”你可能会有这样的疑问。

对于初学者来说，检查沟通渠道的两端绝不会有什么坏处。如果每10个从移动设备发出的请求中，只有5个被预期目的地接收到了呢？这或许不太可能发生，但如果你碰巧发现了这样的问题，就可以证实你的代码、目标邮件地址或是其他地方存在问题。

如果你觉得我只是编造了一个例子，那就再想想吧！跟我一起共事的一个团队刚好在这个问题上纠缠了好几天：出站移动表单运行无碍，但数据并没有在接收端显示出来。

数据不可能凭空消失，对吧？

（事实证明，原因是中游的一个业务需求变了，但没人告诉我们这一点。）

因此，同时对一个数据业务两端的简易输出进行测量看起来可能很可笑，但当有变化发生并让你开发的功能功亏一篑时，就没那么好笑了。从发出端和接收端两处测量产出，并不是一个糟糕的主意。

此外，跟移动图书馆应用的帮助请求的接收者进行联系，我们也能获得许多额外的反馈。用户是否提出了高质量的问题？帮助模式是否得到了功能设计的支持？换句话说，如果帮助有类别的话，这些类别在实际使用中是否与预想的一致，还是说每个请求都是通过选择“其他要求”而提交的？如果是后者，这种来自内部用户视角的观察也可以对设计产生积极影响。

再者，对交互或交易全程进行检查有助于生成更精确的图景，了解某项功能如何产生出希望的结果。

6.3.2 成效

还记得之前的那个建议吗？通过调查学生来了解图书馆帮助功能，究竟能在多大程度上为他们撰写参考文献提供支持。在了解诸如此类的成效问题上，询问学生可能不是最好的方法，因为这要求学生向那些他们承认需要帮助的事务发表意见。这些学生如何能够胜任这些评估呢？

在这种情况下，对内部客户进行成效衡量可能要比对外部客户的衡量更加完整，因为你问老师时，通常会发现他们的意见更加到位。毕竟，批改学生作业（以及检查文献来源）是他们的工作。

同样，将内部客户和外部客户的反馈进行对比最为有效。外部客户对功能或服务的满意度是故事的一部分，但内部客户对成效的满意度也同等重要，甚至更为重要。总之，同时采纳内外部客户的反馈，可以将关于产品成功的故事讲述得更加完整。

6.3.3 影响

如前所述，如果你只跟进了外部客户（学生），那么要衡量移动设备上的图书馆支持功能产生的影响，可能就十分困难。无论是通过调查、焦点小组、电子邮件反馈还是其他方式，你都是在依靠主观反馈对某项事务进行了解，而该事务有一个更加客观的评判——分数。所以，如果可以衡量诸如分数这类更精确的指标，为什么不这样做呢？

对于任何机构来说，一旦涉及敏感的客户数据，沟通过程都会变得非常棘手，所以这类请求往往需要花费大量时间。产品管理的关键就是在不同的公司角色间建立起关系。在跟教师或系主任举行第一次有关学生成绩的会议时，由于你的要求似乎很罕见，她可能会问："为什么和移动产品经理开会，竟会谈到学生成绩？"

利用此类场合逐步拓展关系，帮助人们了解产品管理在组织中的作用。业务功能很容易与技术产生隔阂，但事实上技术解决方案和业务功能应该密切相连。产品经理的职责就是基于顾客与数字产品互动的结果，将成效和影响关联起来。

> **注意** 一旦组织中的其他人看到了这些关系，了解到网页和应用解决方案能真正影响客户体验以及组织的成效，他们就不会把数字产品只看成是设计和技术团队的职责了。

来自不同部门的越来越多的人会积极参与你所开发的产品，因为这样他们可以实现自己所设定的具体目标。

在收集有关产出、成效和影响的信息时，你会积累很多信息：各种数字、基于分析的报告、非正式的信息和意见、好评及投诉。你是否应该把所有这些信息与大家共享，并将收到的邮件转发给别人呢？答案是否定的，共享信息还是要谨慎的。

下一章我们将详细了解产品经理如何就有关成功的事宜进行沟通。

6.4 小结

本章强调在新的特性或增强完成并向用户发布时，要始终留意用户故事。用户故事为创意和技术团队的工作设定了路线，并为此确立了衡量产品对用户影响的方式。

- ➔ 回顾你在用户故事里建立的，用来指导团队产品工作的产出、成效和影响，一路上有什么改变吗？
- ➔ 从衡量网站、应用的功能或服务的产出开始。人们在按照你期望的方式使用它吗？你的网站或应用分析能对用户的行为进行正确追踪吗？如果对如何衡量产出有疑虑，那就尽快纠正这个问题。对产出的不当衡量会将评估的其余部分置于风险中。
- ➔ 一旦你确信如何记录一项功能的产出，接下来就该确定该产出是否能带来预期的成效。如果客户与网站或移动应用进行互动，她这么做是为了回答一个问题或完成某件事，并最终与她试图做的一些事情相关。这些产出能带来她所希望的成效吗？

- 不要止步于对成效的衡量上。这项工作的最终影响是什么？网站或移动应用对机构的整体战略做出了哪些贡献？是增加了某件商品的销量，还是提高了一项新服务的曝光度，抑或提高了客户或员工的工作表现或效率？

- 评估团队工作的成功时，要多多咨询内部和外部客户。将产品管理跟与创意和技术工作相关的各种反馈（基于经验或轶事的）综合在一起，从而完整阐述该工作是否为组织传递了价值。

图灵社区会员 cindy282694 专享 尊重版权

第 7 章
沟通产品成功

阅读完前面几章后，你应该很好地理解了如何利用系统的分析以及外部客户和内部客户的评价反馈来衡量产品的成功。但你不能只是把精力用在收集数据上，还必须有效地将这些信息传递给任何需要知道它的人。

你可能听说过这样的说法：尽早离开办公桌，更多去了解产品。这句话同样也适用于对产品性能的沟通过程——不要让信息只是停留在分析软件、电子表格和电子邮件中。你就是信使，在整个学习过程中，与人合作是你的职责。

作为产品经理，你应该如何采用最佳实践，最大限度地提高工作的成效和影响？本章就来谈谈这个话题。

7.1 将产品数据可视化

让有关数字产品成功的信息能被你的团队或组织的其他成员轻易得到，是产品管理的重要组成部分。如果数据不可见，就无法吸引到正确的关注，或者直接被忽略。

但你可以让产品数据更具说服力。如果你能像讲一个好故事那样汇报产品数据，人们就不会忽略它，他们甚至会要求得到更多信息。

让我们看几个将产品数据可视化的例子。

7.1.1 接纳与使用

追踪使用产品的用户数量是网络分析和移动分析的出发点。谷歌、Adobe、Flurry[①]等一些公司都提供了这类工具。这里虽然不会介绍这些工具的基本功能和使用方法，但我会分享一些数据使用方法，

① 移动应用统计平台，见 http://www.flurry.com。——译者注

让你知道如何使用这些工具（或者你选的其他工具）分析得来的数据。

定期将数据进行可视化，能让你和公司其他关键人物发现趋势中的奇特之处或问题，迅速做出反应（图 7-1）。

报告独立用户时要记住以下一些关键细节。

➔ **使用相同的时间间隔**。分析软件通常可以让你尝试各种设置——查看每天、每周、每月的独立用户。在你自己做分析的时候，可以尝试各种视图，观察这些数据在不同时间段的变化，这很有意思。但就沟通而言，简洁和一致非常重要。

> **注意** 数据可视化和信息设计专家爱德华·塔夫特（Edward Tufte）在其里程碑式的著作Visual Explanations中提到："展示数据有正确的方法与错误的方法。有的展示能揭示事实，有的则不能。"[①]

与他人一起仔细审查和测试，确保你展示的数据，特别是用户趋势以及其他关键指标是真实的，并且能被清楚地理解。其中一点是保持若干变量（比如时间间隔）在报告中的一致性，因此如果有人将这份报告的数据跟之前的报告进行比较，就能得出清晰准确的结论。

① Tufte, Edward. 1997. Visual Explanations, 45. Graphics Press.

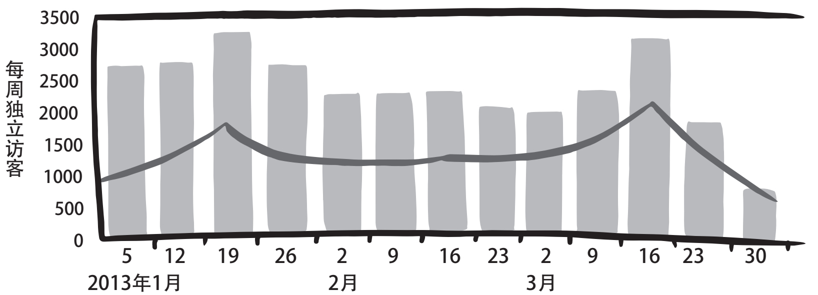


图7–1 本图显示了每周独立访客的数量。通过跟前一年的趋势线叠加在一起，图表可清晰显示访问量如何随时间而变化

➔ **保留重要的背景资料**。背景就是一切。塔夫特的著作提供了一个关于数据背景方面较为引人注目的例子，即 1986 年 1 月“挑战者”号航天飞机的失事。航天飞机火箭之间的密封圈会因为低温发射环境（当天上午的天气预报）而出现问题，而 NASA 的工程师和管理人员有足够的数据来发现这个情况。但由于在报告时，视觉沟通做得不好，并且还缺失了一个危险的相关背景情况，从而导致关键数据被掩盖，发射没能取消，随之产生了灾难性后果。[①]

还有一次（幸运的是后果没那么严重），我曾试图预测有多少用户在使用我们公司的移动产品。（避免做出预测——预测的重要性始终值得商榷。）仅仅基于自己过去的趋势数据做出的预测被证明是不准确的。结果，我预测的使用量要比我们实际得到的要高得多。

然后我发现数据显示其他组织也没有达到我一直预测的采用率。在这个背景下我做了调整，较低的预测更容易让人理解。我并没有为了提高我的预测被达到或超过的概率，而去玩弄数字游戏。我只是提供了上下文，显示我以前的判断通常跟采用率不符，应该对预期作出相应调整。

7.1.2 产品满意度

另一个需要呈现在你的团队以及机构其他人面前的是关于产品满意度的数据。

我在移动领域工作，应用商店评级是最容易获得的产品满意度数据。

① Tufte, 49.

我始终对好评和差评都持保留态度。我认为花时间来评价一个应用的人通常属于两个极端阵营：要么是狂热的粉丝，要么是痛恨者，持温和看法的人往往没有动力去评分和评论。尽管存在极端性，但我还是希望能听到来自两个阵营的声音，所以我倾向于信任应用商店评级提供的平均分。

不过，能听到抱怨始终是极有价值的。如果有人对某件事情恼火到肯花时间写一个严厉的评论，你就要承认这一点，并考虑可以从中学到什么。做到这一点很重要。

怀着产品管理的心态，永远不要对低的评分或负面评论感到恐惧。对所有与产品所有者和团队成员满意度相关的数据都要持开诚布公的态度。在分享积极的评分和评价时，要以此为契机对完成的工作进行回顾，并毫不吝啬地感谢那些在工作中付出努力的人。在分享不利的评分和评论时，要使用这些数据来突出产品用户体验或性能中的痛点。这里要强调的是，坏消息只是意味着有改善的机会，可以将此作为团队和组织所要应对的创意和技术挑战（见图 7-2）。

应用商店	2012年第一季度（满分5分）	2012年第二季度（满分5分）
苹果iTunes	3.5	3.5
谷歌Play	3.3	3.0
亚马逊Kindle Fire	3.1	2.9
平均分	3.3	3.1

图7–2 产品评分（尤其是应用程序商店的公开评分）可以成为决策的主要动因

但如果你的产品是一个网站，要想办法建立自己的渠道来了解产品满意度，这类渠道类似于应用商店的评论体系。还记得前面我们利用调查来决定最简可行产品吗？在产品改进或新的功能交付给客户

后，你可以通过有关产品满意度的调查来衡量成功。事后一定要就调查结果进行沟通，让其他人了解最终结果。

7.1.3　不同平台的用户

当你管理的是移动产品时，更要对用户所使用的设备和移动操作系统进行追踪和报告。（就跟在 20 世纪 90 年代和 21 世纪前 10 年间往往会追踪用户所使用的浏览器一样。当然，今天人们依旧在这样做。）

可视化这类信息时，往演示文稿或报告中插入一两个饼图，效果会更好。谁不喜欢一张精心设计的饼图呢？它们丰富多彩、易于理解，而且通常很容易从正确的数据中生成。我通常会在 Keynote 或 Excel 中制作饼图（见图 7-3）。



图7–3　本图显示了来自不同移动设备的访问情况，饼图使数据易于理解（另见彩插）

饼图唯一的缺点是，当你试图展示趋势时（例如对季度数据进行环比时）会有点麻烦。但即便如此，将两个饼图并排展示即可达到想要的效果。

当然，这只是关于如何可视化数据的几个例子。这里没有详细罗列如何组合各种图形格式并使其可视化，你可以使用 Excel、PowerPoint、Keynote 以及其他能生成图表和图形的软件来实现。

这里的重点是：你打算花时间制作图表和图形，是因为借助图表和图形，沟通会更快捷。另外，经理、总监和高管等决策者对这种手法也颇为熟悉，所以使用这些工具对数据进行可视化容易引起他们的关注，长此以往，你就能养成每周或每季度进行可视化沟通的习惯。

除了使用情况和平台类别之外，通过网页和应用分析还能追踪其他许多内容。按照内容类型或屏幕对访问进行分析，可以揭示一些有趣的行为模式。但始终要用批判的眼光来看待这些数据，并根据需要对数据进行深入探究，这样就不会无意中对数据进行过度解读。例如，用户在网站或移动应用的某个部分停留时间较长，是否意味着这部分内容更受欢迎或者更有用？还是这只不过意味着这部分内容较多，人们需要更长的时间来阅读？或者更糟糕的是，用户对这部分内容感到困惑？

沟通可视化数据的原则

在以可视化的方式对数据进行沟通时，要坚持以下五大原则。作为一位擅长清晰有效地表达信息的专家，南希·杜阿尔特非常信奉且倡导这些原则[①]：

1. 实事求是；
2. 直截了当；
3. 善用工具；
4. 突出重点；
5. 删繁就简。

7.2　撰写产品报告

除了共享有关产品性能的数据和图表，还要考虑如何把这些内容（及其他元素）融入你的书面交流中去，以及进行书面交流的频率。本节将介绍一些撰写产品成效和影响的技巧和方法。

让我们从一个简短的例子开始：向人们发送每周产品工作进展的电子邮件。

① Duarte, Nancy. 2008. *Slide:ology*, 65. O'Reilly Media.

7.2.1 每周产品报告

每周报告应该以一种比较简洁的方式，将工作的亮点告诉给关键人物。

1. 目的

这样做的目标是尽可能记录工作进展，一有疑虑就赶紧提出，免得最后出现出人意料的情况，提出关键问题以获取继续前进所需要的信息。

2. 受众

考虑到每周发送的频率很高，你不希望把产品周报发给组织里的每一个人（除非这是一个非常小的组织，或许还可以接受）。

案例：每周产品报告电子邮件

收件人：弗雷德·奥尔森；玛丽·布朗；迪伦·安德森；劳拉·圣·约翰；帕特·墨菲

主题：移动产品更新，自2014年3月17日起的这一周

1. 反馈：本周我们收到了一个关于我们应用的新社交功能的好评。“能在应用中发表意见简直棒极了！让我觉得跟社区的联系更紧密了。多谢！”

2. 分析：本周使用个人资料页的用户下降了5%。我会留意这一点，看看这是一种趋势还是异常。如果是一种趋势，我会记下来并在未来针对客户的产品调查中继续跟进，或者通过Facebook查看是否能找出原因所在。

3. 关于性能增强的项目：这项工作自周三起进行QA测试，所以我们有望在4月初推出。

如果你有任何问题或建议，请跟我们联系！

谢谢！

克里斯

参考：移动产品路线图（PDF格式）

将产品周报通过电子邮件发送给：

- 你的老板；
- 项目经理；
- 设计师；
- 开发人员；
- UX 分析师 / 设计师；
- 产品负责人。

不必拘泥于此列表。有些产品有多个产品经理、设计师、开发人员，还有一些其他角色。如果你定期跟一些团队成员召开灵活的站立会议，那么他们恐怕会觉得每周的电邮只是在重复那些他们已经听过的事情，并没有什么实际的价值。

关键是限制发送的范围，不要让过多的细节以及过高的发送频率将公司高管淹没。

3. 注意事项和建议

- 专注于三四项内容。太多的信息会大大降低影响力，让人们不乐意阅读你的报告。
- 如果可能的话，在报告里好坏两方面消息都要说。如果全部是正面消息的话，看起来似乎没有什么可以改进的了（或者不太可能改进），全部是负面消息则会让人失望。
- 如果要报告一个坏消息，可以增加一个注释，说明你会如何应对。

- ➔ 在你的路线图文档上提供一个链接，让人们了解项目每周更新的背景情况。

- ➔ 以“发送”或“抄送”的形式将收件人罗列出来。这样每个人都知道有谁参与其中，从而鼓励后续的疑问及评论以透明的方式进行。

7.2.2 季度产品报告

季度报告应以一种较长且详细的方式向更加广泛的受众群体传达产品进展信息。

1. 目的

虽然这类报告的目的类似于产品周报，但产品季报应侧重于长期趋势（使用率和满意度是需要分享的最重要信息）。季度报告非常适合用于下列行为：分享极具竞争力的产品信息、对已发布的重要的产品增强（或修复的 bug）进行评论，以及传达有关产品路线图的变动。

一份季度报告可以有好几页。报告越长，就越需要在报告开头加一个包括关键信息在内的摘要，因为有人可能无法腾出时间阅读细节。

理想状况下，组织可以通过多种文档共享方式来分发季度报告，如博客、在线协作工具（例如 SharePoint[①]或 Basecamp[②]）以及本地磁盘等。通过电子邮件发送报告链接时，应该将摘要包括在邮件中。将摘要限

① 微软旗下的 SharePoint 提供了功能强大的团队协作环境，让团队成员可以共享工作、与他人协同工作、组织项目和工作组、搜索人员和信息，等等。——译者注
② 37signals 公司旗下一款流行的基于云服务的项目管理软件。——译者注

定为大概三四个要点即可，然后在完整报告中再去展现相应细节。如果不使用文件共享服务，那就把报告作为邮件附件。

2. 受众

利用产品季度报告跟组织内的各层人员进行沟通。总裁或 CEO 通常都会非常乐于每年听到几次有关产品的信息——即使这不是她的主要责任。

将季度产品报告分享给：

- 每周产品报告邮件列表上的每个人
- 设计总监
- IT 主管
- 适当的时候可以给“C”级别的人员（例如 CIO 和 CEO）
- 总裁和副总裁
- 技术支持 / 客服主管或经理

和之前一样，对于某个特定角色是否应该收到你的季度报告，没有一定之规。与他人协商出一份电子邮件名单，并在电子邮件中添加免责声明，表示收件人可以联系你选择不接收报告，或者要求把某些人加入到收件人列表中。

案例：季度产品报告电子邮件

收件人：迈克尔·麦金利；弗雷德 · 奥尔森；玛丽·布朗；迪伦·安德森；劳拉·圣·约翰；帕特·墨菲；苏珊·沙莫维

主题：2014年第一季度产品报告

通过如下链接可访问关于Acme移动2014第一季度的报告。

移动产品报告的要点如下。

- 使用率和操作系统趋势：使用率增加了12%。
- 目前的工作和即将进行的发布：包括关于Omega功能正在开发的细节。
- 竞品分析：关于Beta广播应用的最新信息。
- 移动路线图的当前视图。

下载报告，请点击[链接]。

谢谢！

克里斯

3. 注意事项和建议

- ➔ 用漂亮的图形和其他视觉效果让季度报告引人入胜。
- ➔ 当讨论一项新特性或功能改进时，可以包括一两个屏幕截图，突出变化所在。
- ➔ 在产品性能和产品规划之间寻求平衡，也写一下自己的表现。你希望人们更好地了解产品运转如何，以及为确保产品不断取得成功，你现在所付出的努力。
- ➔ 在致谢部分加上姓名，尤其要加上那些表现卓著者。即使你不直接管理下属，产品报告消息的基调也有助于建立一种积极的文化，让创意和辛勤工作得到认可和奖励。
- ➔ 如果需要其他人或其他部门帮忙，那就直说。另外，为每一个参与者设定期望，让产品最终获得成功。

7.3 竞争力分析

竞争力分析应该始终是你的产品管理工具箱的一部分。基于客户反馈和内部指标，以及与竞争者的同类产品乃至不同产品的比较，竞争力分析生成的文档或演示文稿能够让大家思考你的数字产品是否成功。

丹 · 布朗在 *Communicating Design*[①]一书中提到了若干进行竞争力分析的原因，并介绍了如何做好竞争力分析。正如他所指出的，有价

① 中文版《设计沟通十器》已由机械工业出版社于 2008 年出版。——编者注

值的竞争力分析甚至不必严格限定在实际的竞争者上；在某些情况下，分析那些跟你不存在市场竞争关系，但解决了类似产品设计问题的机构，也能获取大量有用的信息。

7.3.1 竞争者导向分析

一个以竞争者为导向的分析会将你和竞争者之间的异同点进行比较。正如布朗指出的，大到报告策略，小到比较具体的功能和设计方案，竞争者导向分析都能发挥有效的作用。①

例如，如果你的数字产品是电子书，那竞争对手导向分析将着重于其他电子书供应商，或者那些提供相似内容（无论是何种格式）的竞争者。

这种分析让你在竞争对手产品的背景下展示产品性能。竞争对手是否用相同的格式提供了同样的功能？他们的产品是否在某些方面略胜一筹？竞争对手是因为其他方面的优势而表现突出，比如专注于不同的题材，采用了不同的市场营销方式，还是仅仅在市场份额或定位上差异甚微？

诸如此类的要素都有可能改变你的产品策略，这取决于你想通过何种方式将自己的产品差异化。竞争分析并不总是带来变化。有可能在密切关注竞争对手如何设计和交付产品后，你会发现你们的产品策略很相近。你可能会决定继续保持密切的竞争。在这种情况下，专注于更细致的分析而非具体的设计方案是个明智的选择。你们的电子书里面都包括了视频剪辑材料，那跟竞争对手相比，你的电子

① Brown, Dan M. 2006. *Communicating Design*, 256. New Riders.

书的用户体验如何？通过这种分析，就能让你对不同的方法进行比较，并通过所掌握的情况最终形成自己的产品路线。

请参考第 2 章的哈维球图（图 2-2）。哈维球图提供了一个关于竞争信息的模型，可以帮助你的产品团队和组织的利益相关者理解他们所处的市场环境。还可以通过很多其他的方式进行竞争对手导向分析：制作幻灯片，根据一套严格的标准对若干竞争对手进行比较，展示每个竞争者的产品截图，并强调其优势和劣势，或者给出评分（见图 7-4）。

关于竞争力分析的幻灯片的例子

ACME电子图书有限公司

标准和评估

亚马逊顾客平均星级： 4星（最高为5星）

彩色插图： 是

互动插图： 是

嵌入式音频： 是

嵌入式视频： 否

内容索引： 是



图7-4 ACME电子书示例

7.3.2 功能导向分析

功能导向分析与竞争者导向分析工作方式类似，但是角度正好相反。在竞争者导向分析中，你会就一系列的特性和功能对一组竞争者进行分析，从而找到相似和不同之处，但在功能导向分析中，你首先基于功能和性能设定一些标准。（布朗还称之为道德驱动方法。）①

当你已经决定要对现有的功能进行提升或增加一项新功能时，这种分析方法就能派上用场。它可以帮助你确定你的产品是否是第一个包含此增强功能的产品。如果不是，它还能帮你决定如何着手开发这项增强。你仅仅希望在竞争中打个平手，还是想通过对方法进行差异化设计来胜出？

7.3.3 目的

无论你选择何种方式来分析竞争形势，都要对与回报相伴的风险做到心中有数。

通过对竞争进行分析和沟通，你提供了额外的背景信息，并提升了团队的专业知识，特别是与利益相关者有关的部分。更多信息通常不是一件坏事，你需要了解尽可能多的背景信息，以制定出色的设计决策，对利弊进行权衡，等等。

另一方面，不要失去自己的视角。如果过于纠结竞争对手在做什么、他们如何去做以及为何这么做，就会存在一定的风险。毕竟，你不是在管理竞争对手的产品。

---

① Brown, Dan M. 2006. *Communicating Design*, 256. New Riders.

竞争分析固有的局限性在于，你很少有机会（如果有的话）了解竞争对手的产品战略和产品路线图！就某项增强功能或新功能而言，你无法对超越其他竞争对手做出无懈可击的论证，因为他们可能也在同一时间谋划着同样的事情。在这个世界上，富有创造力的人们总会在不同的地方、在同一时间里不知不觉地“发明”类似的东西。（人类飞行历史就是这方面的一个有趣的例子：令人惊叹的是，如此多彼此不知情的努力尝试竟然同时发生在不同的国家！）

7.4　小结

本章强调了对产品性能（无论是获得成功还是遭遇挑战）进行沟通的重要性。只有进行了良好的沟通，有关产品性能和满意度的数据及可视化方法才会奏效。

- ➔ 不要以为分析报告是静悄悄的、不连贯的。相反，应该经常性地去做这件事，将每周报告及每个季度报告的关键数据分享出去。
- ➔ 即使你做的是一个广泛的产品分析，也要确保你分享给他人的度量是一致的。要让人们能够快速地对当前和以前的度量进行比较，而且比较的是同一样东西。
- ➔ 分享可以反映客户行为的一系列数据，考虑如下方面：Web或应用的内容、独立用户以及他们随着时间推移采用产品的情况、不同平台或设备类型的使用情况。

- 尽量将成果和影响的可视化效果包括在内。那些不只是包括产出的用户故事往往会很出色，你的报告也应当这样！

- 将竞争力分析包括在报告中，让人理解你对产品的想法和建议如何让组织脱颖而出。竞争力分析也可以是新产品创意的来源。

- 考虑撰写产品周报及季报。周报内容简明扼要，可以分发给有限的受众。季度报告的内容会更详细、深入，受众也会广一些。

第 8 章
放手去做

“活着就是为了改变世界，难道还有其他原因吗？”

——史蒂夫 • 乔布斯[①]

“乔布斯最伟大的创造不是苹果产品，而是苹果公司本身。”

——约翰 • 格鲁伯（John Gruber）[②]

① 参见 Jason Snell 刊登于美国计算机杂志 *Macworld* 上的文章“Steve Jobs: Making a Dent in the Universe.”链接为：http://www.macworld.com/article/1162827/steve_jobs_making_a_dent_in_the_universe.html。

② 参见约翰 • 格鲁伯在其创立的博客 *Daring Fireball* 上发表的文章“Resigned”，链接为：http://daringfireball.net/2011/08/resigned。

开创新事物殊为不易，这不仅需要新的信息，用不同的思维方式来思考熟悉的想法，而且还需要其他一些东西：自信（或者用一个更有趣的词：无所畏惧）、专注以及合适的机会。

你已经了解了产品管理如何帮助你和团队设计和开发产品，进而为客户提供价值。现在是时候放手去做了，如史蒂夫·乔布斯所说的，去改变这个世界。你的产品分析和规划技能将对别人与你的产品和组织的互动方式产生积极的影响。所以，不要等待机会来找你，机会已经来临。

通过学习本书，你能创造出超越客户期望的数字产品。你可以创建产品管理实践，建立一种给予设计和开发团队信任、能够承担创新风险的组织文化。因为用户通常会有机会反馈想法，让你能对工作做好优先排序，并获得最佳的结果。

注意

没有多少组织会喜欢风险。提醒你的上级，将设计和开发工作瞄准解决市场问题可以把风险降到最低。你对顾客的了解和共鸣程度越高，就越能配合他们的需求和期望。

8.1　在当前的工作中腾出时间进行产品管理

读完此书后你能做的最重要的一步是把第一个产品管理的任务添加到日程安排上。听到这个建议后你可能会问："需要什么时候做这件事？多久做一次？持续多长时间？"

如果你不是专职产品经理，我不想限定你产品管理工作的数量和频率。回答这个问题时，可以考虑一下自己对以下几种情况的接受程度：

- 在用户确认某个主意不错之前就考虑为网站或移动应用开发排定优先顺序；
- 让团队设计一些东西但并不知道这个设计是否会解决客户的现实问题；
- 在不确定团队的工作能否改善组织的流程、关系或者财务状况之前，就让他们着手编程。

奇怪的是，你完全没想到这样会浪费自己和团队的时间。时间是宝贵的，时间就是金钱，而优先排序、设计和代码都是昂贵的。

定期问自己这些问题有助于形成一套常规程序，包括收集用户数据，将思路原型化，分析竞争态势等，让你的团队信心满满地向前迈进，无需担心太多风险。

“国际产品管理日”

对全职的产品经理来说，要建立一个清晰的常规程序也颇具挑战。这个程序需要包括撰写用户故事，为积压的产品改进事项设定优先顺序，与用户保持联系，衡量产品成功以及分析竞争态势。如果你是设计师或开发人员，在试图开展产品管理工作时还肩负其他职责，那么建立一套程序更是难上加难。

因为你有太多其他的事情要做：出席站立会议、头脑风暴和原型会话，设计评估以待观察，回答来自开发人员、业务分析师、用户体验设计师和其他人的问题。更何况部门会议、小组会议，以及其他琐碎的事情也是你每周工作的一部分。

当我被认证为产品经理时，我的导师 Stacey Weber[①]在班里告诉大家，要解决这个问题，最好每周预留一天用来专门研究市场问题。她半开玩笑地将这一天称为“国际产品管理日”。

如果你不是专职产品经理，那么老板通常不会批准你把 20%的时间花在以市场为中心的产品管理工作上——毕竟，你只负责设计、项目管理、产品开发等工作。因此假设这项产品管理的工作对你是全新的，那对你的上司来说也是陌生的。要在这件事上花费一整天？不大可能。

但不要因此却步，你至少可以做些什么先启动起来。每两周安排一天作为国际产品管理日如何？每个月只安排一天？或者每星期三两个小时？

---

① Stacey Weber 是 Pragmatic Marketing 教育公司的讲师，该公司培训和认证产品经理。你可以在 www.pragmaticmarketing.com 上找到更多信息。

无论你怎么安排，帮自己一个忙——把嘈杂的日程安排和不断增加的工作请求转换成坚定的盟友，定期为自己安排一些有针对性的产品管理时间（见图 8-1）。

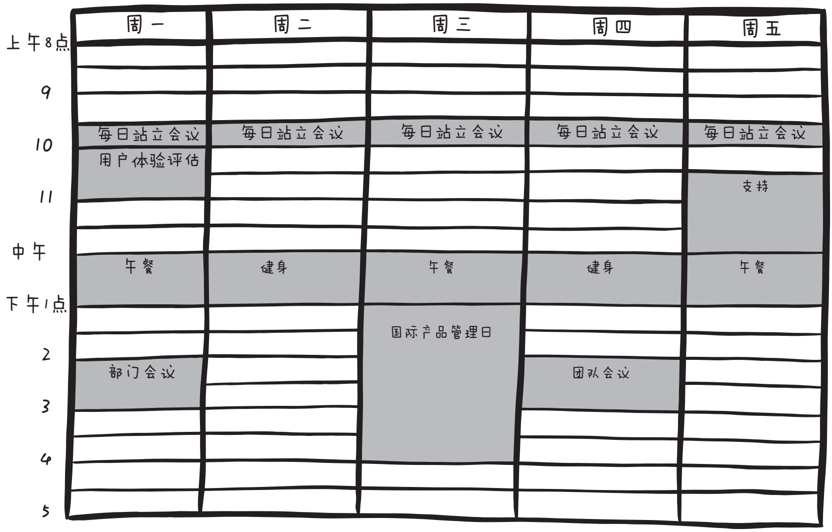


图8–1　认真对待产品管理工作，就像对待其他重要会议和任务一样，把这些管理工作放进你的日程表中（另见彩插）

一定要得到老板的认可。这不是什么难事，尤其是当你关注如下细节的时候。

➔ 强调你从客户那里得到的市场数据越多，就拥有更多的信息来做出良好的产品设计和开发决策。

- ➔ 需要注意的是，当你更频繁地向人们展示设计思路和原型时，你就不太可能把时间浪费在重复这些思路，以及把它们提炼成更复杂却没有什么更大意义的方案上，这些方案实际上并不能实现预期的效果。相反，你打算以更高的频率向人们展示细小的进展，以降低设计和开发风险。

- ➔ 最后，解释一下，你跟整个组织的人就网站或移动产品交谈越多，就越能更好地让设计和开发符合公司战略和计划。

8.2 让他人参与到产品管理工作中

定期完成产品管理工作的另一个重要方面，是不要想着凡事都自己做。

因此，除了在自己的日程安排上留出时间外，确保他人也留出了时间。

注意

如果你是设计或开发经理，负责监督其他人员，这应该很容易做到。你是老板，所以能安排别人的时间。鼓励团队成员开展自己的产品研究，或者让他们参与到你的产品管理工作中。

这样做是明智的，原因如下。

- 两人或者多人一起工作对完成某些任务更加有利，比如采访用户了解产品的使用情况以及对产品改进的想法，尤其是当你安排了一些设备来记录这些谈话的时候。有他人的协助会降低工作的负担，同时增加工作的乐趣。

- 让团队的其他人参与产品管理能更好地体现和理解工作价值。每周及每个季度的报告和演讲必不可少，但第一手的产品管理经验无可替代。

- 让其他人从事不同的产品管理任务可以为团队创造良好的氛围。例如，如果你的组织有三个主要的竞争对手，可能就需要安排产品团队（或组织其他部门）中的三个人对竞争对手进行深入了解。让“研究竞争对手甲的专家”成为一种荣誉称号。

8.3　为他人创造一个新的产品管理职位

随着你越来越多地从事本书描述的产品管理工作，并开始在产品团队和组织其他部门建立产品管理职责的文化，一定要留意那些擅长帮你排忧解难的同事。如果他们擅长产品研究、竞争分析、访谈或调查客户，或者是分析数据，考虑将产品管理作为他们主要的工作重点。

如果你是总监或部门经理，具备创造一个产品管理职位的能力，就有机会让产品管理工作得到更多的关注。根据候选人的资历，你可以安排她为高级产品经理、产品经理或者产品经理助理。

撰写产品经理职位描述

当然，如果你决定为团队或组织增加一名产品经理（尤其是外部招募，这意味着你需要招聘和面试应聘者），就需要描述他们要做什么。可以在工作描述中强调本书描述的工作内容。

但除了细节之外，应该如何把握一个产品经理的总体职责和期望？对此，我以虚构的 Acme 数字公司为例，准备了一个产品经理的岗位描述，希望对你有所帮助。

跟任何职位描述一样，产品经理的职位描述会因公司而异，甚至会因产品而异。所以，不要把这个样本当成真理，而是用它来帮助你准备自己的描述。

- 强调一点，产品经理本身是个以人为中心的工作，要能和客户产生共鸣，敏锐发现市场问题。
- 虽然用户体验设计是个有些模糊的领域，但也要尽量选择熟悉此领域的候选人，最好兼备创意和技术背景，以及一些实际的管理经验。
- 找出那些擅长把事情做好，并能将工作成果传达出去的人。

职位描述样本

在Acme数字公司，我们把客户放在第一位。我们设计并构建包括功能性网站和严格设计的移动应用在内的各种产品，帮助人们及其家庭组织他们的优先事项，管理他们忙碌的生活。

产品管理团队与设计和开发团队紧密合作，为产品从构思到推出提供全程指导。作为公司产品管理团队的一员，由于你的设计方案赢得了客户的青睐，你将搭起技术和商业领域沟通的桥梁。你将与来自工程、企业传播、市场以及财务部门的同事共事。我们正在寻找一位独立、积极主动的新成员，他（她）乐于发现问题，并将问题分解为多个步骤，从而推动产品设计和开发。

职责

1. 与用户体验和技术支持部门合作，发现改进我们的Web产品和移动产品的机会；

2. 撰写用户故事，为产品的待办事项优先排序，并帮助收集业务需求；

3. 与公司高管、总监和部门经理一起，定义产品的商业愿景和战略，将数字产品规划与业务目标匹配，并确定能落实产品成功的指标。

职位描述样本（续）

任职资格

1. 具备产品管理、设计或开发经验，侧重在数字产品和Web技术领域；

2. 具备创业精神，同时对用户体验有深刻的理解，有可用性分析和测试相关经验尤佳；

3. 具备多个职能部门的知识，如产品管理、编程、用户界面、销售、客户支持，或营销；

4. 具备较强的解决问题的能力、组织和分析技能，能够基于研究、数据和产业趋势进行产品战略开发；

5. 较强的技术能力；

6. 优秀的沟通、演示和人际交往能力，可顺畅地同组织各个级别的人员交谈，无论是一对一还是处于团队环境中。

8.4　为自己创建或找到一个新的产品管理职位

最初打算写这本书时，我想写给和我类似的读者。我原来是做营销和设计的，后来进入了网站和移动应用开发领域。当我深入进去的时候，尤其是打算让自己沉浸在学术性的设计文化中时，我最终参加了艺术专业的交互设计研究生课程。

不过有意思的是，我学到的有关设计和开发的最重要的东西中，有一部分并非来自研究生院。事实上，我也不是通过网络会议学到这些的。

一路上我学到的许多最重要的东西来自可用性实验室或者客户调查，因为我能观察到普通人如何跟网站和移动应用交互。不仅如此，我还有机会与客户见面，听听他们有什么想说的。

也就是说，有点讽刺的是，我的一些最佳产品理念和见解之所以产生，是因为我远离了其他设计师和开发者，这样也增加了我跟其他行业的人们就网站和移动技术交流的时间。有时这些谈话跟我的项目没有任何关系。

相反，在陪女儿踢足球比赛的场边，我跟人有过一些关于智能手机和应用的对话，这些对话为我带来了一些最佳的设计见解。在对话中，你只需与普通人聊聊他们每天应对的挑战，看以后的 Web 和移动技术能否会比今天更好地解决这些问题。

当然，在成为数字产品经理的道路上，我从来不为任何的职业选择而后悔。但我的确希望在我真正获得产品经理的头衔之前，能够更多地了解产品经理到底是做什么的。因为事后想来，在我的名片上

印上“产品经理”之前的若干年，我一直在做产品管理的事。等我更多地意识到自己在做什么并担任产品经理之后，我才知道如何才能把这个工作做得更好。

> **注意** 如果你是设计师或开发者，喜欢服从并且有效而坚定地执行命令，不愿在事后拖泥带水，你最好在未来相当长的一段时间内继续做你正在做的事。你可以专注于喜欢做的事，并继续以该身份工作，这没什么不妥。

所以，如果你发现自己在思考为什么你在设计那些别人要求你设计的产品，或者你并不确定当自己有另一个想法时，是否应该开发一个特定的方案，那么你也许该来做产品管理。如果是这样的话，就充满信心地提出质疑，不要继续听从命令。

此外，开始研究别人要你做的事情并提供一些备选方案。告诉别人，她可能并不是真的想选择 A——问她是否考虑选择 B 或 C。

如果你已经准备好把对工艺和创造力的定义扩展到一堆令人愉快的工作中，包括花时间与从顾客到高管的各种人打交道，需求机会以设计和开发更好的新方案，那么，你就已经准备好投身产品管理事业了。

如果是这样的话，我希望这本书可以帮助你开始实践。祝你好运，让我们保持联系！[①]

① 你可以通过我的个人站点 www.kristoferlayon.com 与我联系，将你的疑问告诉我，或者写一篇博文分享你在产品管理方面的故事和成功。期待你的回音！

8.5　小结

本章帮助你着手把产品管理整合到组织里去。

- 不要指望产品管理工作会自行发生。在日程安排上为产品管理留出时间，并严格执行，不要去玩什么纸牌或是刷社交网络！
- 帮你的产品团队或组织内部的其他人做同样的事。如果你领导产品管理工作，就邀请他们一起来做；如果你监督大家的工作，那就利用这个机会将产品管理的任务安排给他们。
- 雇人从事产品管理工作的话，确保把从设计到写作再到分析的各种职责包括在工作描述中。
- 创建一个以产品为导向的文化，让每个人（不管他们充当何种角色）都有兴趣并有机会接触到那些使用你的网站和移动应用的人。让他们同样接触到组织的业务方面。鼓励研究和新的思维方式，让产品管理成为思想和战略方向的来源。

附录

产品设计研究

第 4 章提到了贝拉 • 马丁和布鲁斯 • 汉宁顿关于产品设计和研究的优秀著作 *Universal Methods of Design*，其中强调了 100 种有关产品问题研究、理念和解决方案的方法。在多年的设计和管理工作中，我使用过其中的数种，下面几个方法是我最为推崇的。

A/B 测试

假设你处在产品设计和分析阶段的早期，你的团队已经形成两个看上去不错的点子。或者你处在设计过程的后期，已经确定了接下来的首要任务，但还没有找到一个清晰的设计思路。

如果你正烦恼于不知如何在两个看上去差不多的方案中打破僵局，那就把这两个点子或者原型直接摆在用户面前，看哪一个能更有效地满足或超过他们的需求。这就是所谓的 A/B 测试。[①]

如果某项功能还没有昂贵到无法充分设计和开发的程度，可以考虑将两个版本都完成并投入制作。你甚至可以考虑寻找一种方法，将其中一个版本提供给 50% 的用户，将另一个版本提供给其余用户。（众所周知，谷歌擅长使用此类 A/B 测试。）如果你不想把两个版本同时呈现在用户面前，可以先将一个版本上线一到两周，然后用另一个版本代替它。

在执行哪个方案的问题上，A/B 测试可以提供额外的视角。但它不一定会说明为什么方案 A 优于方案 B，所以在 A/B 测试之后有必要做一些额外的调查。

① Martin and Hanington, 8.

启发式评估

启发式评估是一种可用性研究方法，由专业评估师对产品进行审查，以确定该产品是否符合普遍接受的用户界面设计原则。[①]最好在对用户进行可用性测试前完成这个评估。这样你花时间跟别人测试的那些方案就会被认为达到了可用性可接受的标准。

马丁和汉宁顿提出的10项启发式原则基于雅各布·尼尔森（Jakob Nielsen）1995年关于可用性测试的开创性文章。[②]

(1) 系统状态的可见性：以及时和易于理解的方式将正在发生的事项告知或更新给用户。

(2) 系统与现实世界之间的匹配：使用自然语言和标签，而非较为模糊的、基于系统的术语。总之，用平实的语言与人沟通。

(3) 用户控制和自由度：以一种能确认用户得到控制的方式设计体验。特别需要使工作流程简单易懂，并在流程中纳入易于向前和向后追查的步骤。

(4) 一致性和标准：避免使用不同的术语表述同一个事物或者使用相同的术语表述不同的事物。要使用清晰、一致的语言，尽量减少混淆的可能性。

(5) 防错机制：如果存在“用户错误”的可能性，将这一点考虑在内并减少错误发生的几率。

---

① Martin and Hanington, 99.

② Nielsen, Jakob. “10 Usability Heuristics for User Interface Design.” http://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/.

(6) 识别而不是回忆：让细节、介绍和选项可见并易于回想。将一些重要的东西隐藏起来会强迫用户记住这些信息的位置，或者再次找寻这些信息。

(7) 灵活性和利用效率：针对重复或者高级用户定制或促进产品使用。

(8) 美学和简约设计：避免内容或设计细节过于精细。

(9) 帮助用户识别错误，诊断错误，并从错误中恢复：使用清晰、自然的语言来确认错误的情况，并向用户解释下一步该做什么。

(10) 帮助和文档：最好的设计需要极少的文档，甚至不需要文档。但是对于更复杂的产品，文档有时不可避免。让任何支持信息都可以轻松找到，让信息简洁明了并把它分解成细小的步骤。

角色模型

在收集客户信息时，寻找出现的模式。如果你发现有些东西是客户间共有的，可以考虑使用角色模型根据这些特征来描述典型的客户或客户群。①

角色模型的目标是用一页信息来代表一个典型的用户，即用户的简单印象。通常要使这个人看起来尽可能真实，因此最好在其中包括性别、年龄及其他个人信息等基本信息。在描述每个人物时附带一张照片（最好是看起来比较自然的照片，而不是来自素材库）可以让人物更加真实。

尽可能多地包括人物的目标、任务或需求，以及在更长的一个流程中需要实现什么。例如，如果该角色是学生，那么什么任务对她来说很重要？这些任务何时会发生？

角色模型不应取代与真正的客户的频繁互动。但在这些互动的间隙，在计划、设计和开发数字产品方案时，向团队展示并引用这些人物角色可以帮助强化以客户为中心的思维状态。

① Martin and Hanington, 132.

跟踪策略

跟踪听起来很有趣，像是詹姆斯·邦德演的 007 电影。但我不建议你偷偷跟踪用户看他在做什么。跟踪不是偷偷摸摸地躲在一旁！而是花较长的一段时间安静地观察用户在典型的一天中的生活。这是一个耗时的方法，但却值得这样做。①

考虑一下这种方法的主要优势。和用户相比，你遭受的不便更多一些。除了让你得以观察——再次强调，安静地、不引人注目地观察，这还赋予了用户一次更典型的体验，让你在进行可用性测试时，处于一个更加自然的环境，而不是在可用性实验室或者你的办公室。

所以如果你真的想了解一个网站或移动应用执行情况如何，可以考虑每月“跟踪”某人一次，或者以你能把握的频率进行。你可以做笔记，如果得到授权，甚至可以录像。你要观察的远不止她和产品的互动以及结果。留意她所处的环境（物理的、个人的以及其他任何能影响她的时间和注意力的事物）。还要记录她的情绪。她是否成功了但仍不满意？很多小细节稍后可以为你积累起大量的产品知识。

① Martin and Hanington, 158.

用户旅程图

用户旅程图是一个综合文件，涵盖了从上面这些（及其他）方法中了解到的所有信息。用户旅程图是一个可视化的文件，但在一开始可以使用白板或墙上的即时贴这种更实用的方法。[①]

使用旅程图的前提是用户在接触一个组织及其产品时，有一系列想要实现的目标。从现有或计划的产品中跳出来，问问这些目标是什么，顺序是怎样的。

好的用户旅程图是个活的文件，会随着时间的推移积累更多细节。假设你跟踪了一个用户，了解到一些有趣的东西，比如她在这一天打算完成些什么。如果这个细节以任何方式涉及当前或未来的产品，一定要将这个细节记录在你的用户旅程图上。

由于用户故事应该跟旅程图所展示的流程联系起来，在产品规划和设计过程中参照用户旅程图可以帮助团队专注于解决用户故事。

---

① Martin and Hanington, 196.

人物介绍

本书作者 Kristofer Layon 自 1996 年起便为桌面网站提供设计，2009 年进入智能手机和平板电脑用户体验和产品设计领域。Kris 目前领导着 Red Stamp（一家移动优先的社交商业公司）的产品管理和用户体验设计工作。访问 www.kristoferlayon.com 可获取有关 Kris 的更多消息。

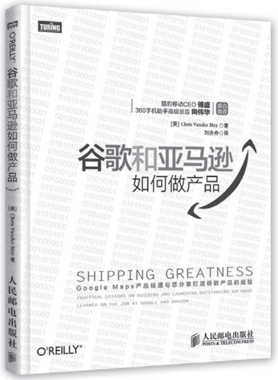
序言撰写者 Whitney Hess 指导高管和产品团队如何培育对客户和同事的怜悯之心。Whitney 一生的使命是把人性带回商业。她是用户体验咨询公司 Vicarious Partners 的创始人和负责人，“喜悦与痛楚”博客的作者 (www.whitneyhess.com/blog)。

插图作者 Adam Truman 自 2003 年起一直从事设计、插图和丝网印刷方面的工作。他为 Kris 的 MinneWebCon（明尼苏达 Web 大会）工作多年，提供流行艺术印刷服务。访问 www.adamturman.com 可了解更多信息。

本书原版正文采用了 Whitney 字体，最初由 Tobias Frere-Jones 于 1996 年为纽约市 Whitney 美国艺术博物馆开发。标题采用了 Trade Gothic 字体，由 Jackson Burke 于 1948 年在 Linotype 设计。插图中使用了由 Adam Turman 和 Chank Diesel 设计的 Turman Grotesk 字体。

延展阅读

Google Maps 产品经理与您分享打造极致产品的经验



谷歌和亚马逊如何做产品

书号：978-7-115-34931-6

定价：49.00 元

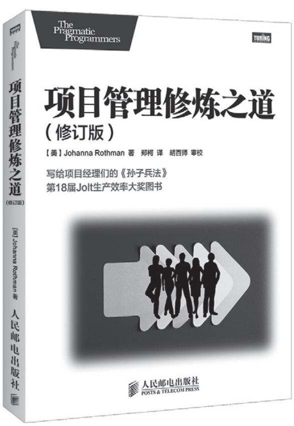
“在移动互联网时代，产品的用户体验比概念更重要。我们要靠技术给用户带来体验上的优势，而不是靠概念。本书不仅着墨于产品的极致体验，也为互联网从业者总结了一整套关于产品如何迭代、发布、市场推广等的简单框架，适合实际操作，且易于学习。”

——傅盛，猎豹移动 CEO

“这是一本不错的产品经理或项目经理的入门级手册，对于一些刚选择做产品经理的人来说，能成为指路明灯。书中用到了不少作者在谷歌和亚马逊工作时的例子，能帮忙读者更好地理解产品交付的全过程。”

——陶伟华，360 手机助手高级总监

写给项目经理们的《孙子兵法》；第 18 届 Jolt 生产效率大奖图书



项目管理修炼之道（修订版）

书号：978-7-115-36978-9

定价：59.00 元

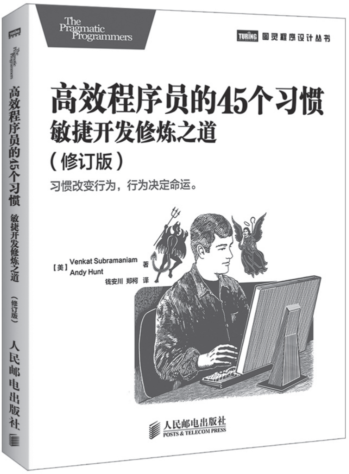
项目管理对于项目成败至关重要，项目经理往往面临着巨大的压力和挑战：虽然已经有很多项目管理理论和方法，但实践中每个项目都有自己的独特性，没有现成的解决方案可以套用。

怎么办？这部荣获软件业奥斯卡——Jolt 奖的著作给出了很好的解答。作者多年来帮助许多高科技公司成功地解决了各种有关产品开发管理的棘手问题，本书正是她宝贵实战经验的提炼。书中从应对实际风险的角度出发，讲述了从项目启动、项目规划到项目结束的整个管理流程；展示了作者的思考过程，从评估项目背景，选择生命周期，直到为项目建立清晰的条件；同时穿插了丰富的提示和真实案例，介绍了可能遇到的常见问题。这些真知灼见不仅适用于软件项目管理，同样适用于其他产品的开发项目。

这是一本可使项目经理即刻上手的名副其实的实战指南。任何类型的项目经理，无论你是使用瀑布式、迭代式、还是敏捷式生命周期模型，运用书中总结的精髓和理论，都能在应对大小项目时攻无不克战无不胜。

延展阅读

习惯改变行为，行为决定命运

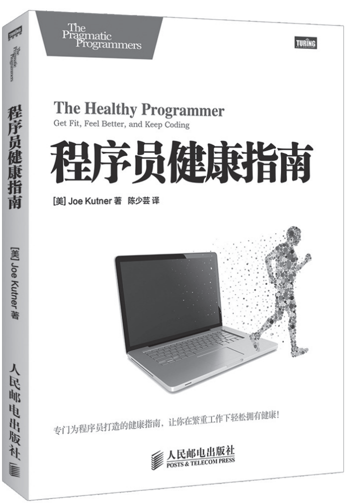


十余年来，软件行业发生了翻天覆地的变化。敏捷方法大行其道，测试和测试驱动开发在很多开发人员的工作中扮演着重要的角色。作为一名程序员，你应该培养怎样的素质，方能对多变的环境应对自如，始终立于不败之地？

本书简明实用、见解深刻，总结了高效程序员在开发过程中的45个个人习惯、思想观念和方法，有助于开发人员在开发进程、编码工作、开发者态度、项目和团队管理以及持续学习这5个方面积极修炼。通过学习这些内容，养成这些好的习惯，你可以极大地提升自己的编程实力，更快速、更可靠地交付更高质量的软件，从而成为真正的高效程序员。

高效程序员的45个习惯：敏捷开发修炼之道（修订版）
书号：978-7-115-37036-5
定价：45.00 元

专门为程序员打造的健康指南，让你在繁重工作下轻松拥有健康！



众所周知，程序员工作压力大、无暇照顾自己，去健身房更是奢侈行为。颈椎病、手腕疼痛、干眼症等问题困扰着几乎所有程序员和长期伏案的工作人员。在久坐不动的室内工作中，在没有大块时间去健身的客观条件下，如何保持身体健康？本书在科学研究和实践的基础上，总结了一些简单易行的健康指导，帮助读者从周身病痛、病弱且极有可能脾气暴躁的黑客，蜕变为快乐、高效的程序员。

保持健康没有想象的那么难，更不需要放弃现在的生活。重构健康，从本书开始。

程序员健康指南
书号：978-7-115-36716-7
定价：39.00 元

现代科技史上，一款成功的产品，无论是无形的移动应用，还是有形的数码产品，都有一个最基本的共同点：能引起用户的强烈共鸣。但是，在竞争空前激烈、技术变化速度史无前例的今天，决定成功的已经不仅仅是对项目内在属性的多方位了解，还需要一项最重要、最关键的职能，那就是有能力将设计、开发和业务紧密联系的产品管理！无论你是专职的产品经理，还是设计师或者开发人员，只有精通产品管理，才能取得创意、技术和产品的全面成功。

本书从介绍产品和产品管理是什么开始，阐述了数字化时代如何更有目的性地设计网页和应用类产品，让读者理解产品管理的重要性，从而能够更好地保障产品的成功。主要内容包括：

- 理解市场和客户需求
- 撰写需求文档
- 分析产品属性并进行优先级排序
- 完成最简可行产品
- 衡量产品是否成功
- 分析报告的重要性以及如何做好分析报告

New Riders
图灵社区：iTuring.cn
热线：(010)51095186转600
分类建议 计算机/其他
人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-37433-2
ISBN 978-7-115-37433-2
定价：39.00元

看完了

如果您对本书内容有疑问，可发邮件至contact@turingbook.com，会有编辑或作译者协助答疑。也可访问图灵社区，参与本书讨论。

如果有关电子书的建议或问题，请联系专用客服邮箱ebook@turingbook.com。

在这里可以找到我们：

微博@图灵教育：好书、活动每日播报

微博@图灵社区：电子书和好文章的消息

微博@图灵新知：图灵教育的科普小组

微信图灵访谈：ituring_interview，讲述码农精彩人生

微信图灵教育：turingbooks